

Sofia Koskelainen

**TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMISEN
MUODOSTUMINEN ORGANISAATIOSSA**
Case Fastems Oy Ab

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Sofia Koskelainen: Työntekijän sitoutumisen muodostuminen organisaatiossa – Case Fastems Oy Ab
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Toukokuu 2019

Työmarkkinoilla on viime vuosien saatossa keskusteltu kiivaasti asiantuntevan työvoiman rekrytoinnista ja säilyttämisestä. Kilpailu asiantuntijoista on lisääntynyt ja organisaatioiden tulisi kyetä säilyttämään jo organisaatiossa työskentelevät osaajat. Organisaatioiden näkökulmasta työmarkkinoiden asettamiin haasteisiin voidaan vastata kehittämällä työntekijöiden sitoutumista sekä rakentamalla sitoutumiseen pohjautuvaa kilpailuetua. Työntekijän sitoutumisen keskeisiä piirteitä ovat työntekijän kokemat merkityksellisyyden, käytettävyyden ja turvallisuuden tunteen tilat, jotka muodostuvat moninaisten sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kautta.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu case-organisaatio Fastems Oy Ab:n työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitoutumisen tilaa. Lisäksi tutkimuksessa on kartoitettu työntekijöiden kokemia sitoutumisen esteitä sekä syitä irtisanoutumispäätöksen tekemiselle. Tutkimuksessa on monimenetelmällisesti kerätty aineisto, jonka analyysi on laadullinen. Tutkimuksen aineisto koostuu kyselytutkimuksen vastauksista, joita on syvennetty teemahaastatteluiden avulla sekä valmiista lähtöhaastatteluaineistosta, jota on peilattu kerättyyn aineistoon. Vaikka tutkimuksen kohteena on case-organisaatio, kuvaa tutkimus myös yleisellä tasolla sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä työntekijän sitoutumista ilmiönä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aikaisempaan työntekijän sitoutumista ja sitoutumisen johtamista sekä itseohjautuvuutta käsittelevään kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys kuvailee keskeisimmät työntekijän sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

Työntekijän sitoutumista edistäviä tekijöitä case-organisaatiossa olivat työnkuva, työyhteisö, kehittyminen- ja oppimismahdollisuudet, joustavuus, mahdollisuudet vaikuttaa sekä autonomia. Lisäksi toimiala ja yrityksen tuote nähtiin positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä erityisesti kehittyminen- ja oppimismahdollisuudet lisäsivät työntekijöiden sitoutumista. Vastaavasti sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat kiire, työtaakka, fyysinen työympäristö, organisaatorajat ylittävän kommunikaation haasteet ja heikko palautekulttuuri. Tutkimuksessa havaittiin työntekijän sitoutumisen tason laskevan työsuhteen keston kasvaessa.

Tutkimuksessa tunnistettiin työntekijän sitoutuminen moniulotteisena ja muuttuvana ilmiönä. Työntekijän sitoutumiseen havaittiin vaikuttavan useita eri tekijöitä, joista moniin organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan toiminnallaan. Tutkimuksessa tunnistetut työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat sellaisia, joiden pohjalta organisaatio kykenee rakentamaan ainutlaatuista, vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua.

Avainsanat: Työntekijän sitoutuminen, sitoutumisen johtaminen, suorituskyky, itseohjautuvuus, kilpailuetu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheen valinnan tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	7
1.3	Keskeiset käsitteet	8
1.4	Oletukset ja rajaukset.....	9
1.5	Tutkimusprosessi ja tutkielman rakenne	10
2	TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN	13
2.1	Työntekijän sitoutuminen organisaatiossa.....	13
2.1.1	Työntekijän sitoutuminen ja lähikäsitteet	15
2.1.2	Sitoutumisen merkitys organisaatiolle	16
2.2	Sitoutumisen psykologiset tilat	18
2.3	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	22
2.3.1	Yksilötekijät.....	23
2.3.2	Ympäristötekijät	26
2.4	Itseohjautuvuus osana työntekijän sitoutumista	29
2.5	Työntekijän sitoutumisen johtaminen	31
2.6	Teoreettinen viitekehys	34
3	METODOLOGIA	36
3.1	Monimenetelmällinen tapaustutkimus	36
3.2	Aineiston keruu.....	37
3.2.1	Kysely	38
3.2.2	Teemahaastattelut.....	39
3.2.3	Lähtöhaastattelut	40
3.3	Aineiston analysointi	41
4	EMPIRIA.....	43
4.1	Työntekijöiden sitoutumisen tilanne Fastemsilla	43
4.2	Työntekijöiden sitoutumista edistävät tekijät Fastemsilla	45
4.2.1	Merkityksellisuuden tunnetta edistävät tekijät.....	47
4.2.2	Työyhteisö ja organisaation ilmapiiri turvallisuuden tunteen ajureina	55
4.2.3	Resurssien vaikutus käytettävyyden tunteeseen	59
4.3	Työntekijöiden sitoutumisen haasteet Fastemsilla	60
4.3.1	Merkityksellisuuden tunnetta heikentävät tekijät.....	62
4.3.2	Turvallisuuden tunnetta heikentävät tekijät	64
4.3.3	Kiireen asettamat haasteet käytettävyyden tunteen syntymiselle	67
4.3.4	Työvuosien vaikutus työntekijän sitoutumiseen.....	69
4.4	Irtisanoutumispäätös sitoutumisen haasteiden seurauksena	71
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	74
5.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	74
5.2	Kontribuutio.....	77
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	79
5.4	Tutkimuksen rajoitteet.....	80
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET.....	87

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Tutkimusprosessi

Kuvio 2: Tutkielman rakenne

Kuvio 3: Työntekijän sitoutuminen organisaatiossa

Kuvio 4: Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden malli

Kuvio 5: Sitoutumisen malli

Kuvio 6: Sitoutumisen johtaminen malli

Kuvio 7: Viitekehys

Kuvio 8: Aineistojen väliset sidonnaisuudet

Kuvio 9: Muutokset sitoutumisasteessa organisaatiossa vietettyjen vuosien mukaan

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1: Sitoutumisen yksilötekijät

Taulukko 2: Sitoutumisen ympäristötekijät

Taulukko 3: Haastattelut ja haastateltavat

Taulukko 4: Lähtöhaastattelut

Taulukko 5: Kyselytutkimuksen väittämien keskiarvot korkeimmasta alimpaan

Taulukko 6: Positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Fastemsilla

Taulukko 7: Negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Fastemsilla

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinnan tausta

Viime vuosien aikana keskustelu parhaiden osaajien löytämisestä organisaatioihin on käynyt kiivaana. Asiantuntijatyön lisääntyessä sekä teknologian kiihdyttäessä ympäristön muutosta on syntynyt uusia työtehtäviä ja sitä myöten tarvetta uudennaisille osaajille. Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) ammattibarometrin mukaan työvoimapula-ammattien määrä on jatkuvasti lisääntynyt. Yhtäältä, kilpailu osaajista on kiristynyt yritysten välillä suuresti ja organisaatiot etsivät erilaisia erottautumiskeinoja houkutellakseen asiantuntijoita töihin. Toisaalta, myös organisaatioissa jo työskentelevät osaajat tulisi kyetä sitouttamaan organisaatioon, jotta työntekijöiden sitoutumisesta voitaisiin rakentaa erottavaa kilpailuetua. Organisaatiot, jotka onnistuvat luomaan tarvittavat puitteet työntekijän sitoutumiselle saavuttavat kilpailuedun, jota on hyvin vaikea imitoida (Macey & Schneider, 2008).

Muuttunut asetelma työmarkkinoilla, ankara kilpailu parhaista osaajista ja tarve luoda kilpailuetua ovat johtaneet tilanteeseen, jossa organisaatiot ovat kääntäneet katseensa sisäiseen toimintaansa ja ymmärtäneet työntekijöiden sitoutumisen tuomien positiivisten vaikutusten merkityksen organisaatioissa. Tieteellinen kiinnostus työntekijän sitoutumisen ilmiötä kohtaan on herännyt jo 90-luvun alussa, jolloin Kahn (1990) esitteli ensimmäistä kertaa työntekijän sitoutumisen ilmiönä, joka vaikuttaa niin työntekijöiden suoritukseen kuin kokemukseen työstään. Kahnin tutkimus (1990) on tämän jälkeen toiminut innoittajana useille jatkotutkimuksille, joissa työntekijöiden sitoutuminen on linkitetty kohentuneeseen suorituskyykyyn ja asiakastytytyväsyyteen sekä työntekijän vähentyneisiin aikomuksiin lähteä organisaatiosta (Gupta & Sharma, 2016; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Organisaatiot eivät siten voi enää kiistää sitoutumisen merkittäviä vaikutuksia organisaatioissa vaan heidän tulisi etsiä keinoja vapauttaa työntekijöiden sitoutumisen potentiaali.

Työntekijöiden sitoutumisen tutkiminen empiirisesti on tärkeää, jotta ilmiöstä saadaan syvennettyä tietoa käytännön ympäristöistä. Ainoastaan 40 % organisaation työntekijöistä on Towers Watsonin (2014) tutkimusten mukaan voimakkaasti sitoutuneita työhönsä. Lopuissa 60 % organisaatioiden työntekijöistä piilee valtavasti valjastamatonta potentiaalia. Mahdollisia selittäjiä alhaiselle sitoutumisprosentille voi löytyä ilmiön kompleksisuudesta, mikäli organisaatiot eivät tiedä, miten sitoutumista voitaisiin kehittää. Työntekijän sitoutuminen on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttaa läheisesti ympäristösidonnaisuus (Shuck, Rocco & Albornoz, 2011). Työntekijän sitoutumisen rakentuminen organisaatiosidonnaisten tekijöiden varaan luo työntekijöiden sitoutumisen kehittämislle haasteita, mutta samaan aikaan se toimii vaikeasti imitoitavan kilpailuedun luomisen mahdollistajana (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015).

Luodakseen kilpailuetua organisaatioiden tulisi pysähtyä selvittämään, miten oma henkilöstö saadaan sitoutettua organisaatioon ja mitkä ovat organisaation ainutlaatuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Pureutumalla organisaatiotasolla sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin voidaan löytää mahdollisia vahvuuksia tai pullonkauloja, joihin ajoissa vaikuttamalla ja johtamistapoja kehittämällä voidaan parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja ehkäistä ei-toivottuja irtisanoutumisia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen sekä tarkastella, mitkä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat sellaisia, joihin organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tapaustutkimuksen avulla, ilmeneekö case-organisaatiossa samoja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kuin kirjallisuuteen perustuvassa teoreettisessa viitekehyksessä. Case-tutkimuksen tavoitteena on selvittää teknologia-alan yrityksen, Fastems Oy Ab:n (jäljempänä Fastems), työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kartoittaa vallitsevaa sitoutumisen tilaa. Tulosten pohjalta tavoitteena on hahmottaa organisaation sitoutumista kuvaava kokonaisuus, joka toimii työkaluna työntekijän sitoutumisen kehittämislle. Fastems on kohdannut vuonna 2018 noin 30 % liikevaihdon kasvun ja uusia osaajia rekrytoitiin Suomessa lähes 70. Suomen organisaatiossa työntekijöitä oli vuonna 2018 noin 270. Kasvutilanteessa irtisanoutumiset ovat toimineet osittain kasvun hidasteina, sillä uusien osaajien löytäminen ja kouluttaminen on sekä hidasta että kallista. Jyrkässä kasvussa

sitoutuneen ja korkean suorituskyvyn omaavan henkilöstön merkitys korostuu entisestään. Kuitenkin ennen kaikkea, sitoutuneella henkilöstöllä kyettäisiin luomaan kilpailuetua, jota samoista osaajista kilpailevien organisaatioiden on vaikea kopioida.

Tutkimus yhdistää useita eri teemoja, jotka koskettavat läheisesti niin tämän hetken kuin tulevaisuudenkin haasteita, joita organisaatiot kohtaavat pyrkiessään säilyttämään ammattitaitoisen työvoimansa. Yhtäältä, tutkimuksen tavoitteena on luoda empiiristä tutkimustietoa työntekijän sitoutumisen ilmiöstä, jota voidaan hyödyntää organisaatioiden toiminnan kehittämässä. Toisaalta, tutkimuksen avulla pyritään vahvistamaan akateemisessa tutkimuksessa löydettyjä piirteitä sekä tuomaan teoriaa ja käytäntöä lähemmäksi toisiaan syvällisemmän ymmärryksen luomiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen muodostumiseen organisaatiossa. Tavoitteena on lisäksi tuoda esille, mitä vaikutuksia sitoutuneilla työntekijöillä on organisaatioon. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat case-organisaation työntekijät.

Tutkimuskysymys on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumisen muodostumiseen case-organisaatiossa?

Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi, mitä työntekijän sitoutumisen esteitä on havaittavissa case-organisaation työntekijöillä. Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumisen muodostumiseen sekä arvioimaan mihin näistä tekijöistä organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa. Tutkimuksen näkökulmana on, että työntekijöiden sitoutumisella on merkittäviä vaikutuksia niin organisaation tuloksiin kuin kilpailuedun luomiseen. Tutkimuksessa työntekijän sitoutuminen ymmärretään organisaatiosidonnaisena ilmiönä, joka perustuu työntekijän yksilöllisiin kokemuksiin ja koostu osa-alueista, joihin vaikuttamalla sitoutumisen tasoa

voidaan edistää tai heikentää. Tutkimuksellinen lähestymistapa on empiirinen ja monimenetelmällinen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työntekijän sitoutuminen (employee engagement)

Työntekijän sitoutumiselle ei ole yhtä ainutta tarkkaa ja laajalti omaksuttua määritelmää vaan käsitteen merkitys vaihtelee muun muassa akateemisissa ja ammatinharjoittajien keskustelussa (Gupta & Sharma, 2016, 46–47; Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl, 2009). Alun perin työntekijän sitoutumisen käsitteen esitteli Kahn (1990, 700) määritellen työntekijän sitoutumisen henkilön ”parhaan itsensä” (*best self*) ilmentymisenä työtehtävissään siten, että se edistää niin yhteyksiä työhön ja muihin ihmisiin kuin henkilökohtaista läsnäoloa ja aktiivista suorituskkyä roolissa. Kahnin (1990) mukaan työntekijän sitoutuminen rakentuu yksilön kokemien merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden psykologisten tilojen kautta. Työntekijän sitoutumisen määritelmässä toistuu Guptan ja Sharman (2016, 50) mukaan erilaisia käyttäytymiseen liittyviä osa-alueita, kuten sitoutuneisuutta, osallistuneisuutta, kiintymystä, harkinnanvaraisia toimia, syvällistä yhteyttä, energiaa, positiivista asennetta ja psykologista läsnäoloa. Työntekijän sitoutuminen kuvaa Harterin ym. (2002, 269) mukaan osallistuneisuuden lisäksi työntekijän tyytyväisyyttä ja innostusta työhön. Macey ja Schneiderin (2008, 4) mukaan työntekijän sitoutumisen käsitteille yhteistä on käsitys siitä, että työntekijän sitoutuminen on toivottava tila, jolla on merkitystä organisaatiolle.

Työntekijän sitoutumattomuus (employee disengagement)

Työntekijän sitoutumisen toista ääripäätä kuvaa työntekijän sitoutumattomuus, jolloin työntekijä etäännyy parhaasta itsestään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti suorittaessaan työrooliaan. Sitoutumattomuuden seurauksena on muun muassa työntekijän passiivisuus ja alentunut suorituskky. (Kahn, 1990, 701.) Maslach, Schaufeli ja Leiter (2001) puolestaan määrittelevät työntekijän sitoutumisen vastakohdaksi työuupumuksen. Samat tekijät, jotka aiheuttavat sitoutumista voivat Maslachin ym. (2001) mukaan aiheuttaa työuupumusta. Tästä johtuen työuupumus

rinnastetaan tässä tutkimuksessa työntekijän sitoutumattomuuteen. Sitoutumaton työntekijä suorittaa Kahnin (1990, 701–702) mukaan työrooliaan etäisesti, suhtautuu fyysisesti työtehtäviinsä välinpitämättömästi, on kognitiivisesti hajamielinen ja emotionaalisesti irrottautunut muista. Harter ym. (2002) mukaan työntekijän sitoutuminen on yhteydessä myös työntekijän aikomuksiin lähteä organisaatiosta. Korkea sitoutuneisuus johtaa Harterin ym. (2002) mukaan työntekijän vähentyneisiin aikeisiin lähteä organisaatiosta ja näin ollen sitoutumaton työntekijä on myös alttiimpi irtisanoutumaan organisaatiosta.

1.4 Oletukset ja rajaukset

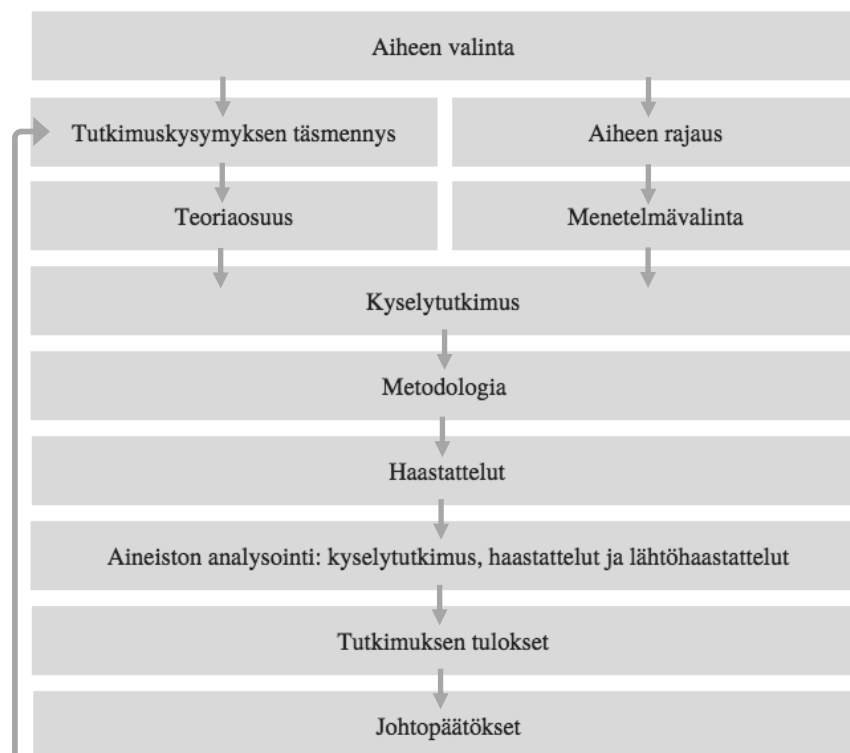
Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan työntekijän sitoutumista organisaatiossa työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä työntekijän työsuhteen aikana, jolloin tutkimus rajautuu organisaatiossa vietettyyn aikaan jättäen tarkastelun ulkopuolelle mahdollisen hakija- ja alumnivaiheessa syntyvän sitoutumisen. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tunnistettu aiempaa tutkimusta analysoiden. Organisaation on mahdollista vaikuttaa suoraan tai välillisesti vain osaan työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joihin organisaatio ei kykene vaikuttamaan, esitellään teoreettisen viitekehyksen yhteydessä, mutta empiirinen tutkimus on rajattu käsittelemään ensisijaisesti niitä tekijöitä, joihin organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa. Rajaukset määrittävät tutkimuksen tieteellistä perustaa ja empiirisen aineiston keruuta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään tapausorganisaation Suomessa työskenteleviltä työntekijöiltä. Tarkastelun kohteena on kansainvälisen Fastems Groupin Suomen yhtiö Fastems Oy Ab ja muut ryhmän kansainväliset yhtiöt on jätetty tarkastelun ulkopuolelle otoksen rajaamiseksi sekä kysymysten ja haastattelujen eri kielille kääntämisestä aiheutuvien epäselvyyksien välttämiseksi. Organisaatio toimii teknologia-alalla ja toimiala rajoittaa tutkimusta osaltaan. Näillä rajauksilla on pyritty siihen, että empiirinen aineisto kuvastaa mahdollisimman tarkkaan Suomen

organisaation henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitoutumisen tilaa. Rajauksilla pyritään tulosten riittävään yleistettävyyteen yhden organisaation tasolla.

1.5 Tutkimusprosessi ja tutkielman rakenne

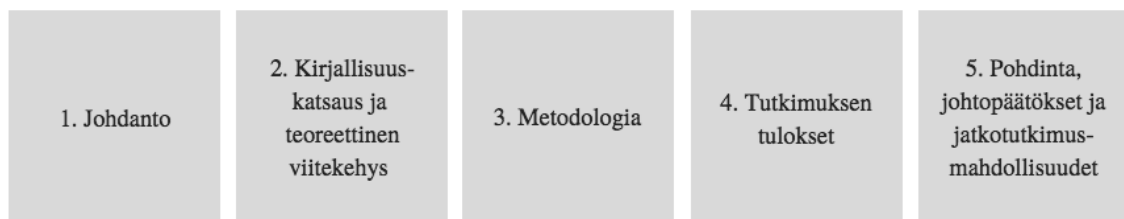
Tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2018 aiheenvalinnalla, jonka tavoitteena oli yhdistää lisätutkimusta kaipaavat, ajankohtaiset teemat sekä toimeksiantajani tarpeet. Aiheen tarkennuttua työntekijän sitoutumisen muodostumista käsitteleväksi, täsmensin tutkimuskysymyksen ja rajasin aiheen. Kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen toteutin tutkielman teoriaosuuden ja tarkensin menetelmävalintaa. Seuraavaksi toteutin empirian ensimmäisen vaiheen kyselyn muodossa kaikille Fastemsin Suomen organisaation työntekijöille. Tutkimusprosessin eteneminen on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimusprosessi

Kyselytutkimuksen jälkeen vuorossa oli metodologian syventäminen, jonka jälkeen empirian toisessa vaiheessa toteutin haastattelut kahdeksalle työntekijälle, jotka olivat

ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi haastateltaviksi kyselyn yhteydessä. Valitsin haastateltavat vapaaehtoisten joukosta sillä perusteella, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman laajasti organisaatiossa vietettyä aikaa. Tammi-helmikuun 2019 aikana toteutettujen haastattelujen jälkeen analysoin kysely- ja haastatteluaineiston sekä tapausorganisaatiolta saadun valmiin lähtöhaastatteluaineiston. Näiden pohjalta raportoin tutkimuksen tulokset sekä tein johtopäätökset tutkimuksestani. Tutkimusprosessiin kuului myös jatkuvaa aikaisempien tutkimusprosessin vaiheiden täsmentämistä. Erityisesti johtopäätösten tekemisen jälkeen palasin tutkimuskysymykseeni ja kävin tutkimusprosessin vaiheet kertaalleen läpi. Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä luvusta, jotka on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2 Tutkielman rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen lukuun alkaen johdannosta, jossa esittelen aiheen valinnan taustat ja tarkastelen aiheen merkityksellisyyttä niin tieteellisestä kuin käytännön näkökulmasta. Lisäksi esitän johdannossa tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimuskysymyksen, johon tutkimuksessa pyrin vastaamaan. Esittelen johdannossa myös lyhyesti tutkimuksen keskeisimmät käsitteet sekä oletukset ja rajaukset.

Toisessa luvussa tarkastelen kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja sitoutumisen merkitystä organisaatiolle. Käsittelen luvussa aluksi yleisellä tasolla työntekijän sitoutumisen muodostumista organisaatiossa ja kuvaan sitoutumisen lähikäsitteitä sekä linkitän sitoutumisen organisaation tavoitteisiin. Läheisten käsitteiden kuvaaminen on tärkeää, sillä työntekijän sitoutumisen kirjallisuus on hajanaista. Jotta työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tutkia, on ymmärrettävä, miten työntekijän sitoutuminen määritellään suhteessa läheisiin ja helposti sekoitettaviin käsitteisiin. Toisen luvun tärkeimmissä osioissa tarkastelen syvemmin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä

yksilö- ja ympäristötasolla että merkityksellisuuden, turvallisuuden ja käytettävyyden psykologisten tilojen näkökulmasta. Käsittelen työntekijän sitoutumista lisäksi johtamisen näkökulmasta ja lopuksi muodostan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Teoreettista viitekehystä seuraa kolmas luku, metodologia, jossa avaan tutkimusmenetelmän valintaa. Metodologia-luvussa esittelen aineiston keruun ja analyysin. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset yhdistäen kysely-, haastattelu- ja lähtöhaastatteluaineistoja. Viimeisenä on tutkimuksen viides luku eli yhteenveto. Tutkimuksen yhteenvedossa pohdin tutkimustulosten merkitystä, arvioin tutkimuksen rajoitteita ja esitän tutkimuksen johtopäätökset sekä ehdotukset jatkotutkimusmahdollisuuksille.

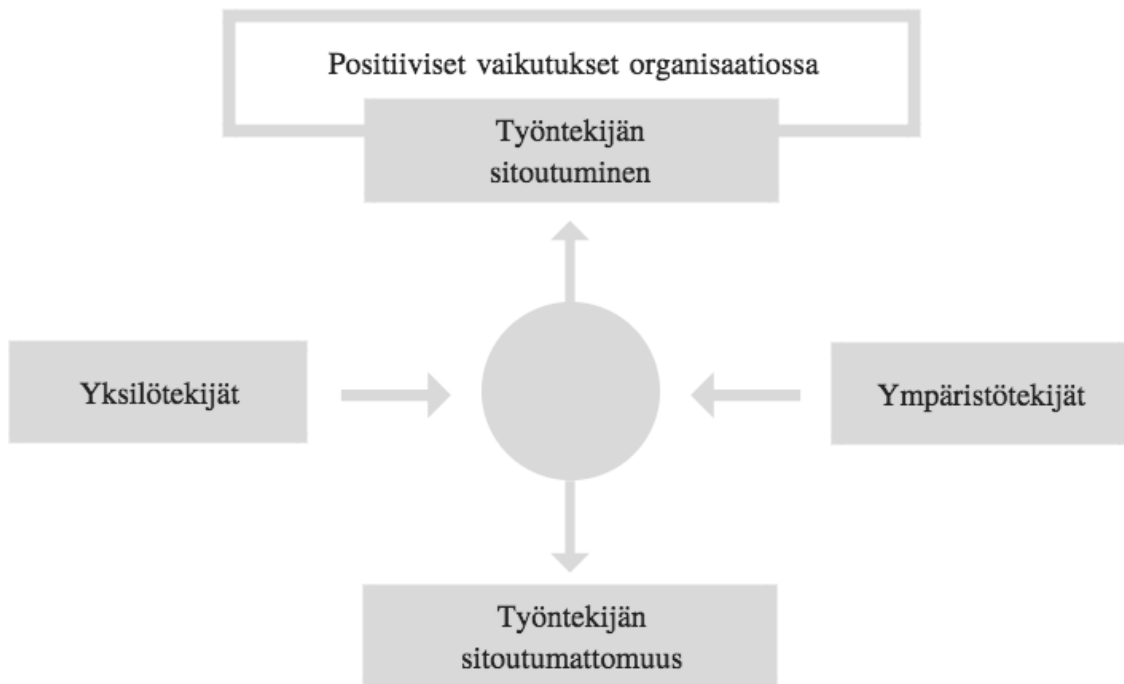
2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN

2.1 Työntekijän sitoutuminen organisaatiossa

Työntekijän sitoutumisesta on muodostunut tärkeä osa johtamistoimenpiteitä sen organisaation päämääriin ja tavoitteisiin linkittyvän luonteen ansiosta (Gupta & Sharma, 2016, 45). Työntekijän sitoutumisen näkökulma kuitenkin vaihtelee erityisesti akateemisten tutkijoiden sekä ammatinharjoittajien ja konsulttien tekemissä tutkimuksissa (Macey & Schneider, 2008). Akateemisessa näkökulmassa korostuvat yksilötekijät työntekijän pyrkiessä tavoitteellisen itsensä ilmaisuun roolissaan (Kahn, 1990, 694) ja henkilökohtaisen energian, osallistumisen ja tehokkuuden tunteiden kokemiseen tehtävässään (Leiter & Maslach, 2003, 94). Ammatinharjoittajien ja konsulttien näkemyksissä työntekijän sitoutumisessa korostuvat ympäristötekijät, kuten suhteet työyhteisöön tai organisaatioon (Corporate Leadership Council, 2004, 3). Useissa tutkimuksissa on kuitenkin toistuvasti havaittu näkökulmasta riippumatta, miten merkityksellisiä vaikutuksia työntekijän sitoutumisella on organisaatioille ja samalla organisaatioissa on yhä laajemmin tiedostettu työntekijän sitoutumisen positiiviset vaikutukset työntekijöiden pysyvyyteen, korkeampaan asiakastyytyväisyyteen sekä kohentuneeseen yrityksen tulokseen (Harter ym., 2002).

Työntekijän sitoutumisen rakentuminen on monitulkintaista ja tässä tutkimuksessa tavoitteena on tuoda yhteen useita näkökulmia käsittelemällä työntekijän sitoutumisen muodostumista yksilö- ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta. Kahn (1990) kuvaa työntekijän sitoutuvan psykologisten tilojen, kuten merkityksellisyyden-, turvallisuuden- ja käytettävyyden tunteiden kautta, mikä korostaa yksilö- ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksellista suhdetta. Kuvio 3 yhdistää työntekijän sitoutumisen eri tulkintoja niin akateemisten tutkijoiden kuin ammatinharjoittajien näkökulmista hahmottaakseen monipuolisemman, yksilö- ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksen huomioivan mallin työntekijän sitoutumisen muodostumisesta. Kuvion avulla on mahdollista tarkastella työntekijän sitoutumisen muodostumista

organisaatiossa yleisellä tasolla kuitenkin huomioiden, että sitoutuminen itsessään tapahtuu yksilötasolla, jolloin eri yksilö- ja ympäristötekijöiden vaikutus voi vaihdella.



Kuvio 3 Työntekijän sitoutuminen organisaatiossa (mukaiillen Shuck ym., 2011)

Työntekijän sitoutuminen on dynaaminen tila (Kahn, 1990), johon vaikuttavat erilaiset ympäristö- ja yksilötason tekijät. Kuvio 3 havainnollistaa, miten työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa vaikuttavat erinäiset yksilötekijät, kuten yksilön persoonallisuus ja emootiot (Shuck ym., 2011, 315–316; Young, Glerum, Wang & Joseph, 2018) sekä ympäristötekijät, kuten organisaation prosessit ja suhteet kollegoihin (Shuck ym., 2011, 315–316). Yksilö- ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyy työntekijän sitoutumista tai vaihtoehtoisesti sitoutumattomuutta. Työntekijän sitoutumisella organisaatioon nähdään olevan useita positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan (Harter ym., 2002) ja parhaimmillaan työntekijän sitoutuminen toimiikin avainasemassa yrityksen kilpailuedun rakentamisessa (Macey & Schneider, 2008, 26).

Työntekijän sitoutumiseen liittyy läheisesti myös johtamisen näkökulma. Robinsonin, Perrymanin ja Haydayn (2004, 9) mukaan työntekijän sitoutumista voidaan kehittää vaalimalla, huolehtimalla ja kasvattamalla työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta. Myös Gupta ja Sharma (2016, 48) korostavat työntekijän sitoutumisen olevan

kaksisuuntainen prosessi, jossa organisaatio pyrkii sitouttamaan työntekijöitään ja vastaavasti työntekijät vapaaehtoisesti pyrkivät sinnikkäämmiin kohti organisaation tavoitteita ja menestystä. Työntekijän sitoutumisen vuorovaikutuksellisuus korostaa siten myös johtamisen tärkeyttä.

2.1.1 Työntekijän sitoutuminen ja lähikäsitteet

Työntekijän sitoutumisen löyhästä määritelmästä johtuen sitoutumiseen liittyviä termejä ja lähikäsitteitä käytetään usein päällekkäin ja termit saatetaan myös sekoittaa toisiinsa. Kirjallisuudessa työntekijän sitoutumisen -käsitettä käytetään ajoittain limittäin samankaltaisia osa-alueita sisältävien käsitteiden, kuten organisaatioon sitoutumisen (*organizational commitment*), organisaatiokansalaisuuden (*organizational citizenship behaviour*) ja työhön osallistuneisuuden (*job involvement*) kanssa (Saks, 2006, 602; Maslach ym., 2001, 416). Työntekijän sitoutuminen on Saksin (2006, 602) mukaan kuitenkin erillinen ja ainutlaatuinen käsite, joka koostuu Kahnin (1990) mukaillen fyysisistä, kognitiivisista ja emotionaalisista osa-alueista, jotka linkittyvät henkilökohtaiseen roolitehokkuuteen. Myös Macey ja Schneider (2008) toteavat, että työntekijän sitoutumista ei tulisi sekoittaa ylimääräisen roolin käytökseen, kuten esimerkiksi organisaatiokansalaisuuteen.

Organisaatioon sitoutumisella viitataan Maslachin ym. (2001, 416) mukaan työntekijän organisaatiouuskollisuuteen, jolloin sitoutumisen painotus on enemmän organisaatiossa kuin työssä. Organisaation sitoutumisessa on kyse työntekijän asenteesta ja kiintymyksestä organisaatioon (Sheldon, 1971; Saks, 2006). Toisin kuin organisaatioon sitoutumisessa, työntekijän sitoutumisessa ei ole Saksin (2006, 602) mukaan kyse asenteesta vaan siitä, miten huomioonottava ja uppoutunut henkilö on suorittaessaan työtehtävää.

Organisaatiokansalaisuudella on useita yhteisiä piirteitä työntekijän sitoutumisen kanssa, kuten lojaalius, aloitteellisuus, itsensä kehittämisen halukkuus ja avuliaisuus. Kuitenkin sekä organisaatiokansalaisuudesta että organisaatioon sitoutumisesta puuttuu kaksi työntekijän sitoutumisen tärkeää ulottuvuutta – kaksisuuntainen vuorovaikutuksellisuus sekä odotukset työntekijän liiketoimintatietoisuudesta.

(Robinson ym., 2004.) Tutkijat ovat Shuckin ja Wollardin (2010, 103) mukaan yhtä mieltä siitä, että työntekijän sitoutumisessa on kyse työntekijän mukautuvasta käytöksestä, joka tarkoituksellisesti suuntautuu organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen.

Työhön osallistuneisuus linkittyy vahvasti työntekijän sitoutumiseen yhtenä työntekijän sitoutumisen piirteistä, olematta kuitenkaan vastaava käsite sitoutumiselle (Macey & Schneider, 2008; Salanova, Agut & Peiró, 2005). Työhön osallistuneisuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin henkilö psykologisesti samaistuu työhönsä tai antaa omakuvassaan painoarvoa työlleen (Lodahl & Kejnar, 1965). Työhön osallistuneisuudella on siten paljon yhteneviä piirteitä työntekijän sitoutumisen kanssa, mutta käsitteitä ei tulisi sekoittaa toisiinsa vaan nähdä työhön osallistuneisuus sitoutumisen yhtenä osana. Maslach ym. (2001, 416) korostavat, että työntekijän sitoutumisella on työhön osallistuneisuutta monimutkaisempi ja perusteellisempi näkökulma yksilön ja työn välisen suhteen tarkastelussa.

2.1.2 Sitoutumisen merkitys organisaatiolle

Organisaatiot tarvitset Guptan ja Sharman (2016) mukaan osaavaa, kyvykästä, joustavaa ja päättäväistä työvoimaa sekä joustavan ja innovatiivisen johdon, joka kykenee säilyttämään ammattitaitoisen henkilöstönsä nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa. Myös Kahn (1992) puhuu muutokseen vastaamisesta työntekijöiden avulla ja korostaa organisaatioiden tarvitsevan työntekijöitä, jotka eivät ainoastaan suorita annettuja tehtäviä vaan etsivät lisäksi tarpeita ja mahdollisuuksia muutoksen aikaansaamiselle, jotta organisaatio voisi toimia yhä kilpailukykyisemmin ja tehokkaammin. Tutkijat (Gupta & Sharma, 2016; Harter ym., 2002) ovatkin löytäneet vahvaa näyttöä työntekijän sitoutumisen ja positiivisten organisatoristen vaikutusten, kuten työntekijöiden vaihtuvuuden pienentymisen, kohentuneen asiakastyytyväisyyden ja korkeamman suorituskyvyn väliltä.

Työntekijöiden sitoutumisella nähdään olevan merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintaan ja erityisesti suorituskykyyn. Towers Watsonin (2014) tutkimuksen mukaan ainoastaan 40 % organisaatioiden työntekijöistä olivat voimakkaasti sitoutuneita

työhönsä ja valmiita tekemään enemmän mitä heiltä vaadittiin. Tutkimukseen osallistuneista 24 % oli organisaatioon sitoutumattomia ja 36 %:lta puuttui korkeaan sitoutumiseen vaadittavia elementtejä (Towers Watson, 2014). Towers Watsonin tutkimus osoittaa, miten merkittävä määrä työntekijöiden potentiaalia voi jäädä hyödyntämättä, mikäli sitoutumisen taso organisaatiossa jää alhaiseksi.

Työntekijän sitoutumisen ja suorituskyvyn välisen positiivisen korrelaation puolesta puhuu myös Kahn (1990) kuvailemalla sitoutuneen työntekijän täyttävän työroolinsa fyysisesti, kognitiivisesti sekä psyykkisesti, ja sitä kautta antavan itsestään enemmän. Myös Rich, Lepine & Crawford (2010, 625) löysivät tutkimuksissaan linkin sitoutuneiden työntekijöiden ja korkeamman tehtäväsuorituskyvyn väliltä. Sitoutuminen ei kuitenkaan vaikuta ainoastaan yksilön suorituskyyyn vaan myös organisaation taloudelliseen suorituskyyyn, kuten esimerkiksi kannattavuuteen, josta Harter ym. (2002) löysivät selvää näyttöä tutkimuksissaan. Verratessaan liiketoimintayksiköittäin työntekijöiden sitoutumista, Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman ja Blue (2016, 29) löysivät sitoutumisen yläkvartaalia edustavan liiketoimintayksikön kannattavuuden olevan keskimäärin 21 % korkeammalla, kuin vastaavan alakvartaaliin kuuluvan yksikön.

Työntekijöiden vaihtuvuus voi aiheuttaa organisaatioille merkittäviä kustannuksia niin uusien osaajien rekrytoinnin kuin perehdyttämisen myötä, jolloin työntekijöiden sitoutumisen tärkeys organisaatiossa korostuu. Sitoutuminen vaikuttaa työntekijän aikomuksiin lähteä organisaatiosta ja Corporate Executive Boardin (2010) tekemän tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät olivat 87 % vähemmän halukkaita irtisanoutumaan kuin työntekijät, jotka eivät kokeneet olevansa sitoutuneita työhönsä (Pwc, 2014). Useat tutkijat ovat löytäneet näyttöä työntekijän sitoutumisen vaikutuksista vaihtuvuuden pienentymiseen sekä korkeampaan turvallisuuden tunteeseen (Harter ym., 2002; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Vaikka sitoutumisen myötä työntekijän aikomukset lähteä organisaatiosta vähenevät, ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa työntekijöiden vaihtuvuuden tarpeellisuuteen. Työntekijän sitoutuminen vaikuttaakin positiivisesti organisaatioon etenkin silloin, kun työntekijöiden vaihtuvuutta halutaan vähentää.

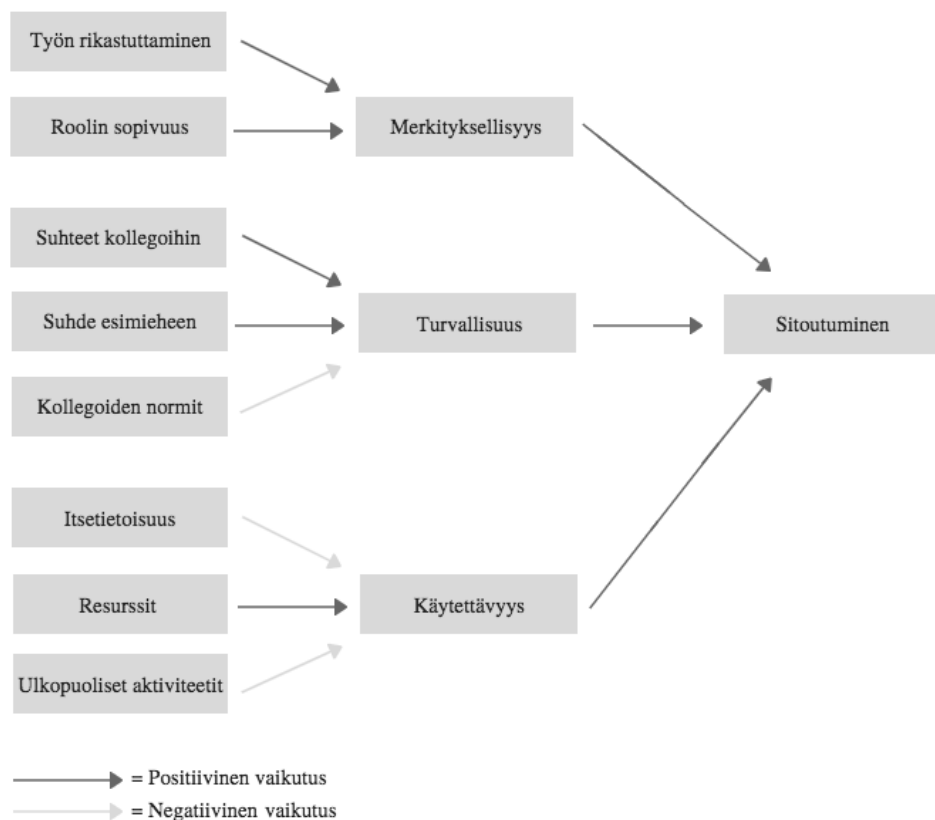
Sitoutuneella henkilöstöllä on organisaation sisäisten vaikutusten lisäksi organisaation asiakasrajapintaan asti ulottuvia vaikutuksia. Kohentunut asiakastyytyväisyys on Harterin ym. (2002) tekemän meta-analyysin mukaan yksi työntekijän sitoutumisen kanssa positiivisesti korreloivista tekijöistä. Sitoutuneet työntekijät pyrkivät Guptan ja Sharman (2016) mukaan ylittämään odotukset palvella asiakkaita paremmin ja saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Salanovan ym. (2005) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijän sitoutuminen vaikuttaa palveluilmapiiriin, mikä vuorostaan edistää työntekijän suoritusta vaikuttamalla asiakkaiden tyytyväisyyteen ja lojaaliuteen.

Organisaatioiden tulisi nähdä, miten laaja-alaisia vaikutuksia työntekijän sitoutumisella voi olla. Sitoutuneet työntekijät ovat Shuckin ym. (2011) mukaan organisaatioille strateginen välttämättömyys, minkä avulla voidaan luoda kilpailuetua. Myös Albrecht ym. (2015, 13) puhuvat kilpailuedun saavuttamisesta luomalla organisaatioon olosuhteet, jotka tukevat, edistävät ja säilyttävät työntekijöiden sitoutumista ja sitä kautta kehittävät suorituskyyä niin työ-, yksikkö- kuin organisaatiotasolla. Sitoutuneiden työntekijöiden avulla voidaan Shuckin ym. (2011, 320) mukaan luoda kilpailuetua etenkin siitä syystä, että työntekijöiden sitoutuminen ei ole ostettavissa rahalla vaan sitoutumista tapahtuu aina työntekijän omaehtoisena päätöksenä. Organisaatioiden tulee ymmärtää paremmin, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa, jotta sitoutumista voidaan kehittää ja kohonneen työntekijöiden sitoutumisen mukanaan tuomia positiivisia vaikutuksia kyetään hyödyntämään osana kilpailuedun luomista.

2.2 Sitoutumisen psykologiset tilat

Työntekijän sitoutuminen tai sitoutumattomuus lähtee pohjimmiltaan yksilöstä. Kahn (1990) lähestyy tutkimuksissaan työntekijän sitoutumista psykologisten tilojen kautta, joita ovat merkityksellisyys, turvallisuus ja käytettävyys. Nämä kolme psykologista tilaa muovaavat Kahnin (1990) mukaan tapaa, jolla ihmiset toimivat työroolissaan. Psykologinen merkityksellisyys liittyy yleisesti työn elementteihin, jotka luovat tai poistavat kannustimia henkilökohtaiselle sitoutumiselle. Psykologinen turvallisuus liittyy puolestaan sosiaalisiin järjestelmiin, jotka luovat odotettavia, johdonmukaisia

tilanteita, joissa sitoutua. Psykologinen käytettävyys taas liittyy yleisesti yksilöllisiin häiriöihin, jotka vaikuttavat ihmisen jäljelle jääviin resursseihin, joilla sitoutua roolista suoriutumiseen. (Kahn, 1990.) May, Gilson ja Harter (2004) vahvistavat empiirisessä tutkimuksessaan Kahnin (1990) sitoutumisen psykologisten tilojen mallia löytämällä merkittävän yhteyden erityisesti merkityksellisyyden ja sitoutumisen väliltä. Kuvio 4 havainnollistaa Mayn ym. (2004, 25) mallin, jossa tutkimustulokset on yhdistetty Kahnin (1990) psykologisiin tiloihin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin.



Kuvio 4 Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden malli

(May ym., 2004, 25, suomennos S.K.)

Psykologinen merkityksellisyyden tunne heijastaa yksilön kokemuksia saamistaan vastineista oman psyykkisen, kognitiivisen ja emotionaalisen energian käytöstä. Merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttaa oikeudenmukaisesti toteutuneen vaihdannan tunteen lisäksi yksilön kokemukset omasta tärkeydestään ja arvostaan. (Kahn, 1990, 703–704.) Lisäksi merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttavat Kahnin (1990) mukaan tehtävän ominaisuudet, roolin ominaisuudet sekä työn vuorovaikutuksellisuus. May ym. (2004, 29–30) lähestyvät tutkimuksessaan merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä

työn rikastuttamisen ja roolin sopivuuden kautta, jotka tutkimuksen mukaan vaikuttavat positiivisesti merkityksellisyyden tunteeseen. Työn kokeminen haastavaksi, selkeästi rajatuksi, vaihtelevaksi, luovaksi ja autonomiseksi assosioi merkityksellisyyden tunteen kanssa (Kahn, 1990). Merkitykselliseksi koettu työ on Geldenhuysin, Laban ja Venten (2014, 8) mukaan vahvasti sidoksissa sitoutumiseen. Geldenhuysin ym. (2014) argumenttia vahvistaa Stegerin, Littman-Ovadian, Millerin, Mengerin ja Rothmanin (2012, 315) tutkimus, jonka mukaan työntekijät, jotka kokivat työnsä merkitykselliseksi, olivat muita työntekijöitä sitoutuneempia. Merkityksellisyyden tunteen puuttuminen puolestaan yhdistyy työntekijän kokemukseen vähäisistä odotuksista tai rajatuista mahdollisuuksista antaa ja vastaanottaa työsuorituksessaan (Kahn, 1990, 704). Rosso, Dekas ja Wrzesniewski (2010, 115) määrittelevät merkityksellisyyden tunteen syntyvän tarkoituksenmukaisen toiminnan kautta, jolloin työntekijä kokee etenevänsä jotakin itselleen tai muille arvokasta kohti.

Psykologinen turvallisuuden tunne syntyy yksilön kyetessä ilmaisemaan itseään ilman pelkoa negatiivisista vaikutuksista itsekuvaan, statukseen tai uraan (Kahn, 1990, 708). Turvallisuuden tunne syntyy Kahnin (1990) mukaan ihmissuhteiden, ryhmien sisäisen ja ryhmien välisen dynamiikan, organisaation normien sekä johtamistapojen ja -prosessien vuorovaikutuksesta. Carmelin ja Gittellin (2009) tutkimuksen mukaan kollegoiden kanssa jaetut yhteiset tavoitteet, tieto sekä molemminpuolinen kunnioitus luovat korkealaatuisia ihmissuhteita, jotka edistävät psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä. Palkitsevat suhteet kollegoihin ja esimiehen tuki ennustavat Mayn ym. (2004) tutkimuksen mukaan positiivista suhdetta turvallisuuden tunteeseen, kun taas kollegoiden normien väkinäinen noudattaminen ennustaa negatiivisia vaikutuksia turvallisuuden tunteeseen. Luottamusta ja turvallisuuden tunnetta edistävät tilanteet ovat Kahnin (1990) mukaan ennalta-arvattavia, johdonmukaisia ja selkeitä.

Psykologisen käytettävyyden tunteeseen vaikuttavat yksilölliset häiriötekijät, jotka huolestuttavat yksilöä ja jättävät siten enemmän tai vähemmän resursseja sitoutumiselle (Kahn, 1990, 714). Käytettävyyden tunteeseen vaikuttavat Kahnin (1990) mukaan neljä häiriötekijää: fyysinen energia, emotionaalinen energia, epävarmuuden tunne ja ulkopuolinen elämä. May ym. (2004, 18) lähestyvät käytettävyyden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä Kahnin tapaan resurssien- ja ulkopuolisen elämän sekä aktiviteettien kautta, mutta tarkentavat epävarmuuden tunteen olevan lähtöisin yksilön

itsetietoisuudesta. Saatavilla olevat resurssit ennustavat Mayn ym. (2004) mukaan positiivista vaikutusta käytettävyyden suhteen, kun taas itsetietoisuus ja organisaation ulkopuolisiin aktiviteetteihin osallistuminen ennustavat negatiivista vaikutusta käytettävyyteen.

Työntekijät antavat työroolissaan itsestään vaihtelevissa määrin niin fyysisesti, kognitiivisesti kuin emotionaalisesti (Kahn, 1990, 692). Kahn (1990) kuvaa työntekijän fyysisesti, emotionaalisesti ja kognitiivisesti sitoutuneeksi, kun työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, omaa tarvittavat välineet työntekoon, kokee mahdollisuuksia vaikuttaa työllään ja saada työstään täyttymyksen tunnetta, näkee olevansa osa jotakin merkityksellistä yhdessä kollegoiden kanssa, joihin luottaa ja saa mahdollisuuksia kehittyä. Vastaavasti sitoutumisen puutetta ja etääntymistä esiintyy, kun työntekijä fyysisesti, emotionaalisesti ja kognitiivisesti etääntyy roolistaan. Etääntyneet työntekijät suhtautuvat työhönsä enemmän huoltajina kuin innovaattoreina ja ovat fyysisesti etääntyneitä tehtävistä, kognitiivisesti välinpitämättömiä ja emotionaalisesti irrottautuneita muista piilottamalla ajatuksiaan, tunteitaan, luovuuttaan, uskomuksiaan ja yhteyttä muihin ihmisiin. (Kahn, 1990.)

Työntekijän sitoutuminen tulee nähdä dynaamisena tilana, joka elää jatkuvasti työntekijän tekemien tulkintojen muuttuessa (Kahn, 1990). Sitoutumisen tutkiminen ilmiönä kuvastaa tietyn yksilön tietyllä hetkellä tapahtuvaa sitoutumista poikkileikkauksellisesti. Yksilöt tekevät päätöksiä useiden eri vaikuttavien tekijöiden läsnä ollessa, erilaisilla tietoisuuden tasoilla, käyttääkseen ja näyttääkseen tai vetäytyäkseen ja puolustautuakseen itseään työrooliaan toteuttaessa (Kahn, 1990). Shuck ja Wollard (2010, 103) esittävät lisäksi, että työntekijän päätös sitoutua ei välttämättä ole täysin avointa, kun taas päätös olla sitoutumatta voi olla hyvinkin tietoista ja näkyvää. Kahn (1990, 701–702) esittelee työntekijän sitoutumisen ja sitoutumattomuuden ääripäät yksinkertaistamisen vuoksi, mutta todellisuudessa sitoutuminen voi olla millä tahansa tasolla edellä mainittujen ääripäiden välissä.

Psykologisista tiloista merkityksellisyydellä on Mayn ym. (2004, 30) tutkimuksen mukaan vahvin vaikutus yksilön sitoutumiseen. Myös Fairlien (2011) tutkimuksen mukaan merkityksellisillä työn ominaisuuksilla on eniten vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Työntekijän sitoutuminen on kuitenkin ilmiönä hyvin laaja ja

kompleksinen. Jo pelkästään yksimielisen sitoutumisen -käsitteen määritelmän puuttuminen akateemisessa keskustelussa kuvastaa ilmiön moniulotteisuutta. Ilmiön kompleksisuudesta huolimatta, työntekijän sitoutumista voidaan tarkastella ymmärtämällä tarkemmin tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Työntekijän sitoutumista on myös mahdollista kehittää (Gruman & Saks, 2011). Organisaatioiden tuleekin ymmärtää, mistä tekijöistä työntekijän sitoutumista syntyy ja mitkä näistä tekijöistä ovat organisaation vaikutusmahdollisuuksien piirissä, jotta työntekijöiden sitoutumisen astetta voidaan kehittää.

2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on empiirisesti tutkittu hyvin vähän. Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kaksi pääsuuntausta muodostuvat Kahnin (1990) psykologisten tilojen teoriasta sekä Maslachin ym. (2001) työuupumuksen teoriasta, jonka kuusi indikaattoria voivat aiheuttaa sitoutumista tai vastaavasti uupumusta. Kahn (1990) määrittelee sitoutumisen toiseksi ääripääksi sitoutumattomuuden, kun taas Maslach ym. (2001) käsittelevät sitoutumisen vastakohtana työuupumusta. Sekä Kahnin (1990) että Maslachin ym. (2001) teorioissa esiintyy kuitenkin useita yhteneviä, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja molemmat lähestyvät sitoutumista tavoiteltavana tilana.

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella myös jakamalla ne yksilö- ja ympäristötekijöihin. Shuck ym. (2011) mukaan työntekijän sitoutumista tai sitoutumattomuutta muodostuu useiden eri yksilö- ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta. Kuitenkin, jotta työntekijän sitoutumista voidaan syvemmin ymmärtää ja sitoutumisen tasoa kehittää, on tiedostettava mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat yksilön sitoutumiseen. Organisaatioiden on tämän lisäksi ymmärrettävä, mitkä työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat sellaisia, joihin organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa.

Shuck ym. (2011) jakavat sitoutumiseen vaikuttavat tekijät yksilötasolla sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin sekä ympäristötasolla aineettomiin ja konkreettisiin tekijöihin.

Yksilö- ja ympäristötekijöiden voidaan nähdä yhdessä vaikuttavan Kahnin (1990) tutkimiin psykologisiin tiloihin eli yksilön merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden tunteisiin. Yksilön kokemat psykologiset tilat määrittävät myös sitoutumisen tilaa, jolloin työntekijän sitoutuminen tai sitoutumattomuus on seurausta näiden tunnetilojen yhteisvaikutuksesta (Kahn, 1990). Shuck ym. (2011, 315) kuitenkin korostavat, ettei yksikään tekijä itsessään vaikuta työntekijän sitoutumiseen vaan sitoutuminen syntyy aina useiden tekijöiden summana ja yksilön kokonaisvaltaisena kokemuksena.

Osittain vähäisestä tutkimuksesta ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kompleksisuudesta johtuen on otettava huomioon, että tyhjentävää luetteloa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ei tässä tutkimuksessa voida toteuttaa, eikä se ole tutkimuksen kannalta mielekästä. Tässä tutkimuksessa keskitytään esittelemään niitä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joilla on tutkittua vaikutusta sitoutumiseen. Jakamalla sitoutumiseen vaikuttavat tekijät yksilö- ja ympäristötekijöihin autetaan lukijaa hahmottamaan ilmiön moniulotteisuutta sekä erottamaan tekijöitä, joihin organisaatiolla on mahdollisuuksia vaikuttaa.

2.3.1 Yksilötekijät

Sitoutumiseen vaikuttavien yksilötekijöiden syvemmän ymmärryksen luomiseksi Shuck ym. (2011) jakavat yksilöön vaikuttavat tekijät sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sitoutumiseen vaikuttavat yksilötekijät on koottu taulukkoon 1. Ulkoiset tekijät ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöön ja ovat yksilön ulkopuolelle näkyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yksilön terveydentila ja perhe. (Shuck ym., 2011, 315.) Ulkoiset yksilötekijät ovat luonteeltaan sellaisia, joihin organisaatio kykenee vaikuttamaan pääosin välillisesti. Terveydentilan välillisyyttä demonstroi Maslachin ym. (2001, 414–415) määrittelemät kuusi työuupumusindikaattoria; työtaakka, kontrolli, palkitseminen, yhteisö, koettu oikeudenmukaisuus ja arvot. Kyseiset tekijät voivat aiheuttaa uupumusta, joka puolestaan linkittyy yksilön terveyteen (Maslach ym., 2001, 406). Organisaatio voi siten pyrkiä vaikuttamaan ulkoisiin yksilötekijöihin, mutta kyseiset tekijät eivät ole suoraan organisaation vaikutusmahdollisuuksien piirissä.

Taulukko 1 Sitoutumisen yksilötekijät

Sisäiset yksilötekijät	Ulkoiset yksilötekijät
<ul style="list-style-type: none"> - tunteet ja emootiot - itsevarmuus, luottamus, motivaatio, arvostuksen tunne, halu oppia, omistajuus, tarve haasteille, osallisuus, koettu oikeudenmukaisuus - arvot - persoonallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - terveys - perhe

Sisäisiä yksilöön vaikuttavia tekijöitä ovat tunteet ja emootiot, jotka ilmenevät verbaalisesti. Nämä tekijät kuvaavat kognitiivisia ja affektiivisia prosesseja, kuten varmuutta, luottamusta, motivaatiota, arvostuksen tunnetta, halua oppia, omistajuutta ja tarvetta haasteille. Sisäiset yksilötekijät ovat tekijöitä, jotka eivät ole suoraan havaittavissa yksilön ulkopuolelta. (Shuck ym., 2011.) Robinson ym. (2004, 66) mainitsevat arvostuksen ja osallisuuden tunteet yksinä merkittävimpänä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Tutkimuksessaan Robinson ym. (2004, 21–22) määrittelevät arvostuksen ja osallisuuden tunteita edistäviksi tekijöiksi positiiviset näkemykset kouluttamisesta, kehittämisestä, urasta, välittömästä johtamisesta, suorituskyvystä ja arvioinnista, kommunikaatiosta, tasapuolisista mahdollisuuksista ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Arvostuksen ja osallisuuden tunteisiin vaikuttavat tekijät on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5 Sitoutumisen malli (IES 2003, ks. Robinson ym., 2004)

Muita yksilön sisäisinä tekijöinä huomioitavia tekijöitä ovat yksilön arvot ja koettu oikeudenmukaisuus (Maslach ym., 2001, 415) sekä persoonallisuus (Young, 2018, 1331). Yksilön arvot on otettava huomioon merkittävänä sisäisenä yksilötekijänä sillä Maslachin ym. (2001, 409) mukaan arvot muovaavat yksilön muodostamaa emotionaalista ja kognitiivista suhdetta työhön. Työntekijän ja organisaation välille voi syntyä arvokonflikti, mikäli työntekijä kokee joutuvansa tekemään jatkuvasti arvokompromisseja työssään. Työntekijä voi esimerkiksi joutua erinäisissä tilanteissa valehtelemaan tai kiertelemään totuutta mikä voi puolestaan olla ristiriidassa yksilön omien arvojen kanssa. Tällöin työntekijä saattaa kokea työn rajoittavan omien arvojen toteuttamista, mikä puolestaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. (Maslach ym., 2001, 415.)

Saks (2006, 611) löysi tutkimuksessaan vahvan linkin työntekijän kokeman oikeudenmukaisuuden ja sitoutumisen väliltä. Myös Maslach ym. (2001, 415) ja Robinson ym. (2004, 66) mainitsevat oikeudenmukaisuuden tunteen yhtenä merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Saks (2006, 611) korostaa yksilön kokeman oikeudenmukaisuuden merkitystä erityisesti organisaation päätöksenteon prosesseissa, joka on yhteneväistä Robinsonin ym. (2004) tutkimuksen tasapuolisten mahdollisuuksien ja reilun kohtelun kanssa. Koettu oikeudenmukaisuus ei ainoastaan heijasta arvostuksen ja yhteisöllisyyden tunteita (Maslach ym., 2001, 415) vaan vaikuttaa myös yksilön turvallisuuden tunteeseen (Saks, 2006). Kahn (1990) mainitsee sosiaalisten tilanteiden ennustettavuuden ja johdonmukaisuuden turvallisuuden tunnetta vahvistavina tekijöinä. Päätöksenteon prosessien koettu oikeudenmukaisuudessa on siten kyse myös turvallisuuden tunteesta, joka on puolestaan yksi sitoutumiseen vaikuttavista psykologisista tiloista (Saks, 2006, 611).

Työntekijän sitoutumista tutkiessa on huomioitava työntekijän sitoutumisen yksilöllisyys ja sen henkilökohtaisen kokemuksen luonne, jota ei voida täysin erottaa yksilön persoonallisuudesta (Shuck & Wollard, 2010, 102). Young ym. (2018, 1331) korostavat, että persoonallisuus on oleellista ottaa huomioon työntekijän sitoutumista tarkasteltaessa. Persoonallisuus voidaankin mieltää sisäiseksi yksilötekijäksi, sillä sitä ei voida tunteiden ja emootioiden tapaan havaita suoraan ulkopuolelta. Persoonallisuudella on Youngin ym. (2018) mukaan vaikutusta yksilön sitoutumiseen. Youngin ym. (2018) tutkimuksissa ilmeni, että tunnolliset ja ulospäin suuntautuneet persoonallisuudet sekä

positiivinen affektiivisuus korreloivat vahvimmin työntekijän sitoutumisen kanssa. Yksilön persoonallisuus voidaankin huomioida organisaatiossa esimerkiksi rekrytointivaiheessa hyödyntämällä persoonallisuusarviointeja rekrytoinnin tukena (Young ym., 2018, 1342).

2.3.2 Ympäristötekijät

Shuck ym. (2011) jakavat ympäristötekijät aineettomiin ja konkreettisiin tekijöihin. Sitoutumiseen vaikuttavat ympäristötekijät on esitelty taulukossa 2. Aineettomat ympäristötekijät eivät Shuckin ym. (2011) mukaan omaa fyysistä linkkiä ympäristöön, mutta ovat siitä huolimatta selvästi havaittavissa ympäristössä verbaalisen ilmentymisen kautta. Shuck ym. (2011, 315) tunnistivat tutkimuksessaan aineettomiksi ympäristötekijöiksi luottamuksen, yhteistyön, yhteisöllisyyden, pelottomuuden, kiintymyksen ja oppimisen. Myös Kahn (1990, 708) korostaa luottamuksen ja tuen merkitystä ihmissuhteissa, jotka puolestaan vaikuttavat yksilön turvallisuuden tunteeseen. Esimerkiksi yksilön rohkeus kokeilla ja epäonnistua tehtävässään on riippuvaista ihmissuhteen tuen ja luottamuksen tilasta (Kahn, 1990, 708). Mone ja London (2009) puolestaan argumentoivat tutkimuksessaan (ks. Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine, 2011, 209) työntekijän ja esimiehen välisen luottamuksen asemasta ensisijaisena sitoutumista edistävänä tekijänä. Luottamus linkittyy siten useisiin muihin työntekijän sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja sen voidaan nähdä toimivan tärkeänä taustatekijänä turvallisuuden psykologisen tilan muodostumisessa.

Taulukko 2 Sitoutumisen ympäristötekijät

Aineettomat ympäristötekijät	Konkreettiset ympäristötekijät
<ul style="list-style-type: none"> - luottamus - yhteistyö - yhteisöllisyys - pelottomuus - kiintymys - oppiminen - mahdollisuus vaikuttaa - huomionosoitukset ja tunnustukset - tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> - suhteet kollegoihin - suhde esimieheen - organisaation käytännöt ja prosessit - roolin ominaisuudet - resurssit

Robinson ym. (2004, 66) tarkentavat Shuckin ym. (2011) oppimisnäkökulmaa ympäristötekijänä koulutus-, kehittyminen- ja uratekijöillä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Oppimisen merkittävyyden puolesta argumentoivat myös Bakker ja Demerouti (2007) määrittelemällä oppimisen, henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen työntekijän sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Mahdollisuudet oppia ovat Kahnin (1990, 704) mukaan merkittäviä tekijöitä merkityksellisyyden tunteen kokemisessa. Kahnin (1990, 704) tutkimuksen mukaan merkityksellisiä tehtäviä ovat sekä aikaisemman osaamisen että kasvun ja uuden oppimisen hyödyntämistä edellyttävät tehtävät.

Huomionosoitukset ja tunnustukset voidaan luokitella yhdeksi sitoutumiseen vaikuttavista ympäristötekijöistä. Riippuen huomionosoituksen tai tunnustuksen muodosta, kyseessä voi olla aineeton tai konkreettinen asia, joka vaikuttaa muun muassa yksilön kokemaan arvostuksen tunteeseen (Maslach ym., 2001). Maslach ym. (2001, 414) korostavat työntekijän palkitsemisessa erityisesti sosiaalisten tunnustusten merkitystä. Mikäli yksilön ponnistelut jäävät huomaamatta tai yksilö kokee, ettei hänen työtään arvosteta voi syntyä tehottomuuden tunteita, jotka etäännyttävät työntekijää sitoutumasta (Maslach ym., 2001). Medlin ja Green (2009) lähestyvät tutkimuksessaan huomionosoituksia ja tunnustuksia tavoitteiden asettamisen näkökulmasta. Tavoitteen asettamisessa on huomioitava palkitseminen, tehokas tavoitteiden asettamisen opettelu, tuki tavoitteiden asettamisessa sekä henkilökohtainen tuki tavoitteiden saavuttamiseen (Medlin & Green, 2009; Gruman & Saks, 2006). Medlinin ja Greenin (2009, 951) tutkimuksen mukaan tavoitteiden asettaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen.

Konkreettisia ympäristötekijöitä ovat Shuckin ym. (2011) mukaan ympäristössä fyysisesti läsnä olevat tekijät. Shuck ym. (2011, 315) tunnistivat tutkimuksessaan konkreettisiksi ympäristötekijöiksi työntekijän suhteet kollegoihin ja esimieheen sekä organisaation käytännöt ja prosessit. Kahn (1990) määrittelee ihmissuhteet, ryhmädynamiikan ja johtamiskäytännöt psykologiseen turvallisuuden tunteeseen ja tämän kautta sitoutumiseen merkittävästi vaikuttavina tekijöinä. Ihmissuhteiden merkityksellisyyden puolesta argumentoi myös Maslach ym. (2001) tuomalla esiin yhteisöllisyyden tärkeyden työntekijän sitoutumiseksi. Yhteisöllisyys käsittää Maslachin ym. (2001, 415) mukaan yhteenkuuluvuuden tunteen, jaetut arvot ja positiivisen yhteyden kollegoihin. Psykologista turvallisuuden tunnetta edistää Kahnin

(1992) mukaan yksilön mahdollisuudet toteuttaa itseään ilman negatiivisia seurauksia. Työntekijän uskallus ilmaista itseään voi Saksin (2006) mukaan ilmetä organisaation tuen ja välittämisen kautta. Saksin (2006) tutkimuksen mukaan organisaation tuen ja työntekijän sitoutumisen välillä on merkittävä yhteys.

Roolin ominaisuuksilla on huomattava vaikutus psykologisen merkityksellisyyden tunteen kokemiseen (Kahn, 1990; May ym., 2004). Saks (2006, 611) vahvistaa tutkimuksessaan käsitystä roolin ominaisuuksien merkittävyydestä työntekijän sitoutumiseen löytämällä vahvan yhteyden kyseisten tekijöiden väliltä. Mayn ym. (2004) tutkimuksen mukaan roolin rikastuttaminen ja roolin sopivuus ovat merkityksellisyyden ajureita. Roolin rikastuttamisella May ym. (2004) tarkoittavat taitojen vaihtelevuutta, tehtäväkokonaisuutta, tehtävän merkittävyyttä, autonomiaa ja palautetta, kun taas roolin sopivuudella viitataan työrooliin, joka on yhtäläinen yksilön minäkäsityksen kanssa. Roolin ominaisuuksissa tulisi huomioida Maslachin ym. (2001, 414) mukaan myös työntekijän sitoutumiseen vaikuttava työtaakka. Työtaakka voi kasvaa liian suureksi, mikäli työntekijä kokee omien työtehtävien määrän liiallisena, työtehtäviin vaaditun osaamisen puutteellisenä tai työtehtävät epämiellyttävinä (Maslach ym., 2001, 414).

Resurssit voidaan mieltää työntekijän sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä sekä ympäristönäkökulmasta, että yksilönäkökulmasta. Yhtäältä, työntekijän sitoutumista edistää Monen ja Londonin (2009) tutkimuksen mukaan työtehtävistä suoriutumiseen tarvittavien resurssien saatavuus (Mone ym., 2011, 210). Resurssien saatavuuteen vaikuttaa puolestaan kontrolli. Maslach ym. (2001, 414) kuvailevat resurssien ja kontrollin epäsuhdaksi tilannetta, jossa työntekijällä ei ole riittävää kontrollia tai riittävää pääsyä resursseihin, joita tarvitaan odotusten saavuttamiseen. Asetettujen tavoitteiden saavuttamattomuus puutteellisten resurssien vuoksi voi aiheuttaa työntekijän sitoutumattomuutta. (Maslach ym., 2001, 414). Toisaalta, May ym. (2004, 18) puolestaan määrittelevät resurssit työntekijän fyysisiksi, emotionaalisiksi ja kognitiivisiksi resursseiksi, joita työntekijä käyttää työroolissaan ja joiden saatavuus vaikuttaa yksilön käytettävyyden tunteeseen.

May ym. (2004) mukaan yksilön vahvuus, kestävyys ja joustavuus vaikuttavat fyysisiin resursseihin ja roolista suoriutumiseen. Emotionaalisilla resursseilla työntekijä vastaa

työtehtävässä vaadittuihin emotionaalisiin ilmaisuihin, jolloin ilmaisujen esiintymistiheys, kesto ja intensiivisyys vaikuttavat resurssien riittävyyteen (May ym., 2004). Maslach ym. (2001) lisäävät, että emotionaalinen työ vaatii enemmän emotionaalisia resursseja etenkin silloin, kun työtehtävässä tarvitaan sellaisten emotioiden näyttämistä, jotka eivät kuvasta tosiasiallisia työntekijän tunteita. Kognitiiviset resurssit puolestaan vaikuttavat Mayn ym. (2004) mukaan työntekijän kykyyn prosessoida informaatiota ja selviytyä monimutkaisista tehtävistä. Niin fyysisten, emotionaalisten kuin kognitiivistenkin resurssien vaatimukset vaihtelevat yksilön ja työtehtävän mukaan (May ym., 2004).

Kuten resursseissa, myös muissa työntekijän sitoutumiseen vaikuttavissa ympäristötekijöissä on puolia, jotka vaikuttavat yksilön tunteisiin ja emotioihin. Ympäristö- ja yksilötekijöiden erottaminen toisistaan ei siten ole täysin mustavalkoista, sillä usein ympäristö vaikuttaa yksilöön ja yksilö puolestaan ympäristöön. Kuitenkin, ympäristötekijänäkökulmassa korostuvat tekijät, joihin organisaatioilla on useita eri mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden sitoutumisen kehittämiseksi.

2.4 Itseohjautuvuus osana työntekijän sitoutumista

Itseohjautuvuus luo organisaatioille joustavuutta ja sillä pyritäänkin vastaamaan yhä kompleksisemmän ja vaikeasti ennustettavamman ympäristön asettamiin haasteisiin (Martela & Jarenko, 2017). Itseohjautuvuusteoria käsittelee ihmisen sisäistä motivaatiota kolmen psykologisen perustarpeen ja näiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Nämä psykologiset perustarpeet koostuvat autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunteista. (Deci & Ryan, 2000.) Autonomian tunteeseen johtaa valinnan- ja toiminnanvapaus ja kyvykkyyden tunteeseen kokemus omasta osaamisesta sekä mahdollisuudesta tehdä työtä, jossa kokee olevansa hyvä. Yhteisöllisyyden tunnetta puolestaan edistää yksilön kokemukset välittämisestä. (Martela & Jarenko, 2014.)

Decin ja Ryanin (2000) määrittelemillä autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden perustarpeilla on paljon yhteneviä piirteitä Kahnin (1990) tutkimien, työntekijän

sitoutumiseen vaikuttavien psykologisten tilojen kanssa. Autonomian ja kyvykkyyden perustarpeita edistävät hyvin samankaltaiset tekijät, kuin Kahnin (1990) merkityksellisyyden tunteen psykologista tilaa. Vastaavasti yhteisöllisyyden perustarpeessa ilmenee samankaltaisia piirteitä, kuin Kahnin (1990) turvallisuuden tunteen psykologisessa tilassa. Itseohjautuvuus voidaan siten käsittää osaksi työntekijän sitoutumista, kun samankaltaiset tekijät, jotka edesauttavat ihmisen itseohjautuvuutta luovat yhtäaikaaisesti myös edellytyksiä työntekijän sitoutumiselle. Näin ollen yhtäläisyydet sekä Decin ja Ryanin (2000) että Kahnin (1990) teorioissa tukevat käsitystä siitä, että itseohjautuvuus vaikuttaa yhtenä tekijänä työntekijän sitoutumiseen. Sitoutunut työntekijä kokee mitä todennäköisimmin myös sisäistä motivaatiota ja toimii itseohjautuvasti. Meyer ja Gagné (2008) argumentoivat, että sitoutuminen on osittain seurausta itseohjautuvuusteorian perustarpeiden täyttymisestä ja itseohjautuvuusteoria tulisi nähdä osana työntekijän sitoutumisen teoriaa.

Kolmesta psykologisesta perustarpeesta autonomian suhde itseohjautuvuuteen on erityinen. Kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeen täyttämällä voidaan saavuttaa kontrolloitua käytöstä, mutta autonomian perustarpeen täyttäminen on olennaista, jotta tavoiteorientoitunut käyttäytyminen on itseohjautuvaa. (Deci & Ryan, 2000.) Autonomiassa on Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan kyse organisaation ja yksilön tavoitteiden yhteneväisyydestä. Tällöin työntekijä kokee, että organisaation suunta tuntuu omalta. Autonomian merkitys korostuu etenkin silloin, kun parhaat osaajat halutaan pitää motivoituneina. (Martela & Jarenko, 2015.) Decin ja Ryanin (2000) kolmen psykologisen perustarpeen vuorovaikutuksellisuus kuitenkin korostuu etenkin siinä, ettei pelkkä autonomia vielä yksinään riitä itsensä toteuttamiseen vaan vaatii rinnalleen myös kyvykkyyttä ja yhteyttä muihin ihmisiin (Martela & Jarenko, 2015).

Sisäisestä motivaatiosta erityisen merkityksellisen tekee se, että tekeminen, joka kumpuaa sisäisestä motivaatiosta, toimii jo itsessään yksilölle palkkiona, kun taas ulkoisen motivaation tapauksessa tekemiseen motivoi jokin palkinto (Martela & Jarenko, 2015). Decin ja Ryanin (2017) mukaan itseohjautuvuusteorian avulla on onnistuttu osoittamaan, miten juuri sisäinen, autonominen motivaatio edistää korkeampaa työntekijöiden suorituskyyä sekä hyvinvointia. Martela ja Jarenko (2017) korostavat, että itseohjautuvat työntekijät tarvitset suunnan ja merkityksen toiminnalleen. Itseohjautuvuuden johtamisessa korostuukin erityisesti päämäärien ja

tavoitteiden selventämisen sekä luottamuksen merkitys, jotta työntekijälle jää tilaa toteuttaa työnkuvaansa itseohjautuvasti (Martela & Jarenko, 2017). Lisäksi käytäntöjen ja prosessien tulisi tukea työntekijöiden mahdollisuuksia kerryttää osaamista, tuntea itsevarmuutta, vapautta kokeilla sekä arvotuksen tunteen syntymistä (Ryan, 2017).

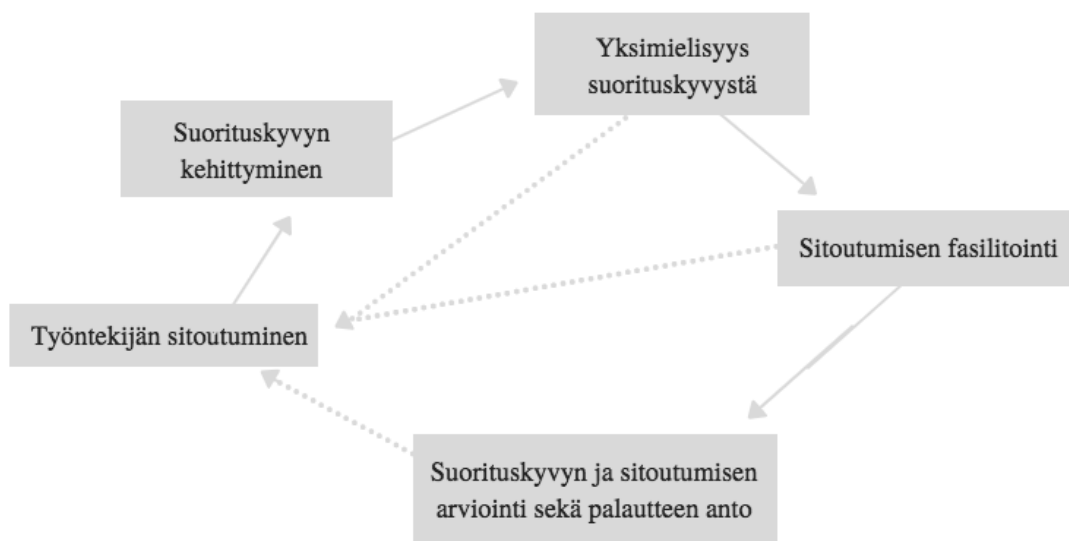
2.5 Työntekijän sitoutumisen johtaminen

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat yksilö- ja ympäristötekijät muodostuvat yksilön ja organisaation tiiviin vuorovaikutuksen ympärille (Shuck ym., 2011). Gupta ja Sharma (2016) kuvailevat työntekijän sitoutumisen johtamista kaksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatio huolehtii työntekijästä ja vastavuoroisesti työntekijä antaa itsestään enemmän pyrkiessään kohti organisaation tavoitteita. Sitoutumisen kehittäminen vaatii kaksisuuntaisen suhteen työntekijän ja työnantajan välillä, jotta työntekijän sitoutumista voidaan edistää ja vaalia (Robinson ym., 2014, 9). Siten johtaminen voidaan mieltää erottamattomaksi osaksi työntekijän sitoutumisen muodostumista. Kehittääkseen sitoutumisen tasoa ja hyödyntääkseen sitoutumista seuraavia positiivisia vaikutuksia organisaatiossa, organisaatioiden tulisi kiinnittää huomio johtamiskäytäntöihin ja niiden merkitykseen psykologisten tilojen mahdollistamiseksi. Erityisesti esimiesten rooli on kriittisessä asemassa työntekijän sitoutumisen kehittämiseksi (Shuck ym., 2011, 317).

Työn rikastuttaminen, roolin sopivuus, suhteet esimieheen ja kollegoihin sekä resurssien saatavuus vaikuttavat merkityksellisyys, turvallisuuden ja käytettävyyden psykologisiin tiloihin (May ym., 2004). Edellä mainituista moniin voidaankin vaikuttaa johtamiskäytännöillä joko suoraan tai välillisesti luomalla mahdollisuuksia yhteyksien luomiseksi. Harter ym. (2002, 276) käyttävät välillisen mahdollistamisen esimerkkinä hyvän ystävyysuhteen luomista organisaatiossa. Luonnollisesti, organisaatio ei kykene pakottamaan ihmissuhteiden rakentamista, mutta voi sen sijaan luoda tilaisuuksia ja mahdollisuuksia yhteyksien luomiselle yrityksen arjessa. Samaan tapaan esimiehet voivat myös auttaa työntekijöitään näkemään yksilön roolin ja käytössä olevien resurssien linkittymisen osaksi suurempaa kokonaisuutta ja organisaation tarkoitusta. Työntekijät saattavat nähdä samat käytössä olevat materiaalit ja tarvikkeet tai oman

roolinsa merkityksen suuremmassa kuvassa hyvin eri tavoin, jolloin esimies voi toiminnallaan edistää työntekijän objektiivisuutta. (Harter ym., 2002, 276.)

Mahdollisuuksien luomisen lisäksi, esimies voi vaikuttaa työntekijän sitoutumisen kehittämiseen suorituskyvyn johtamisen kautta. Gruman ja Saks (2011) argumentoivat, että kohentunut suorituskky on seurausta työntekijän sitoutumisesta, minkä vuoksi suorituskvyn johtamistoimenpiteet tulisi kohdistaa sitoutumista kehittäviksi. Myös Albrecht ym. (2005, 26) korostavat työntekijän sitoutumista edistävien ja tukevien olosuhteiden fasilitoinnin merkitystä korkeamman suorituskvyn saavuttamiseksi. Kuvio 6 esittelee Grumanin ja Saksin (2011, 128) sitoutumisen johtamisen mallin, joka rakentuu perinteisten suorituskvyn johtamisen mallien varaan, mutta toisin kuin perinteisissä malleissa, työntekijän sitoutuminen sekä Kahnin (1990) psykologiset tilat työntekijän sitoutumisen edellyttäjinä huomioidaan.



Kuvio 6 Sitoutumisen johtaminen malli (Gruman & Saks, 2011, 128)

Kuviossa 6 nuolet edustavat sitoutumisen johtamisen prosessia, kun taas katkoviivat puolestaan edustavat työntekijän sitoutumisen ajureita (Gruman & Saks, 2011, 128). Malli alkaa suorituskvyn yksimielisyydestä, jossa työn parametrit, sekä niihin liittyvät tavoitteet neuvotellaan yhdessä työntekijän kanssa sitoutumisen edistämiseksi (Gruman & Saks, 2011). Mone ym. (2011) korostavat, että tavoitteet tulisi määritellä yhdessä niin, että työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen organisaation tavoitteiden

saavuttamiseksi. Seuraavassa vaiheessa työntekijän sitoutumista fasilitoidaan työn rikastuttamisen, roolin sopivuuden, johtamisen, valmentamisen, kouluttamisen sekä esimiehen tuen avulla. Tavoitteena on varmistaa, että työntekijällä on saatavilla tarvittavat resurssit, jotta hän voi kokea merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden psykologisia tiloja. Fasilitointia seuraa suorituskyvyn ja sitoutumisen arvioinnin sekä palautteen annon vaihe. Tämä vaihe keskittyy havaintoihin oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta, jotka edistävät työntekijän sitoutumista ja sen seurauksena korkeampaa suorituskkyä. (Gruman & Saks, 2011.)

Macey ja Schneiderin (2008, 22) mukaan luottamus johtajiin, esimiehiin tai tiimiin on olennaista sitoutumisen tunteen parantamiseksi. Luottamuksen merkitys tulee esiin myös psykologisen turvallisuuden tunteessa, sillä Kahnin (1990) mukaan työntekijöiden tulee luottaa siihen, ettei sitoutumisesta koidu heille negatiivisia seurauksia. Luottamus niin organisaatioon, johtajiin, esimieheen kuin tiimiin on välttämätöntä sitoutumisen ilmentymiseksi (Macey & Schneider, 2008). Johtajuusnäkökulmasta erityisesti transformationaalinen johtajuus on Macey ja Schneiderin (2008, 6) mukaan suorassa yhteydessä luottamuksen tunteen rakentamiseen. Schaufeli ja Salanova (2008) argumentoivat transformationaalisten johtajien soveltuvan parhaiten sitoutumisen edistäjiksi. Transformationaalisen johtajuuden pioneeri Bass (1999) kuvailee transformationaalinen johtajan kykenevän inspiroimaan ja tarjoamaan älyllisiä haasteita työntekijöille yksilöidysti, rakentaen samalla luottamusta ja selkeää visiota tulevaisuudesta.

Sitoutumisen johtamisessa on huomioitava, että kyseessä on ennen kaikkea jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jonka eri vaiheet saattavat muuttua työntekijän tarpeiden tai arvioinnin ja palautteenannon kautta (Gruman & Saks, 2011, 128). Jatkuvuuden merkitys korostuu lisäksi työsuhteen kestoa tarkasteltaessa. Robinsonin ym. (2014) tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutumisen taso laskee palvelusvuosien lisääntyessä kahden ensimmäisen vuoden jälkeen. Pitkään organisaatiossa työskennelleille henkilöille tulisi yhtäläisesti muistaa tarjota uusia ja mielenkiintoisia haasteita sitoutumisen mahdollistamiseksi (Robinson ym., 2014). Työntekijän sitoutumisen kompleksisuus luo haasteita myös johtamiskäytännöille, jolloin huonoimmillaan sitoutumattomuus voi johtaa alentuneeseen suorituskkyyn, työuupumukseen tai päätökseen lähteä organisaatiosta (Kahn 1990; MacLach ym., 2015;

Halbesleben & Wheeler, 2008). Kuitenkin, organisaation onnistuessaan rakentamaan sitoutumista edistäviä ympäristöjä, prosesseja ja johtajuutta, voidaan sitoutuneella henkilöstöllä saavuttaa kestävä kilpailuetua (Albrecht ym., 2015).

2.6 Teoreettinen viitekehys

Viitekehys kuvastaa tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan yhteen se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Kuvio 7 esittää tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka muodostuu työntekijän sitoutumista käsittelevistä teorioista ja niiden välisistä suhteista.



Kuvio 7 Viitekehys

Viitekehyksen keskiössä on tutkittava ilmiö ja tavoiteltu tila, työntekijän sitoutuminen. Sitoutumista puolestaan ympäröivät Kahnin (1990) tutkimat psykologiset tilat:

merkityksellisyys, käytettävyys ja turvallisuus, joiden kautta työntekijä fyysisesti, emotionaalisesti ja kognitiivisesti sitoutuu työrooliaan suorittaessa. Psykologisten tilojen muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, joiden vaikutuksen merkitys vaihtelee yksilöllisesti. Viitekehys kuvastaa tutkimuksen teoreettista taustaa ja aikaisempien tutkimusten avulla määriteltyjä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Tekijät kuvastavat niin yksilö- kuin ympäristötason tekijöitä (Shuck ym., 2011). Viitekehys tuo yhteen useita eri työntekijän sitoutumista käsittelevissä tutkimuksissa paikannettuja tekijöitä, joista useat ovat sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa johtamiskäytännöillä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijän sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Työntekijän sitoutuminen nähdään tavoiteltavana tilana, jolla on paljon positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Viitekehys kuvastaa tiivistetysti, mitä aikaisemman tutkimuksen avulla jo tiedetään työntekijän sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, ja se ohjaa tutkimuksen empiiristä osuutta.

3 METODOLOGIA

3.1 Monimenetelmällinen tapaustutkimus

Monimenetelmällinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen datan yhdistämiselle niin, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan luotua laajempi ymmärrys kuin mitä yhdentyyppisellä datalla saataisiin (Creswell & Clark, 2007, 168). Tämä tutkimus on menetelmältään monimenetelmällinen. Menetelmän valintaan on vaikuttanut erityisesti tutkittavan ilmiön monimutkaisuus. Yhtäältä, tavoitteena on ollut ymmärtää tutkimuskohdetta koko organisaation tasolla, kun taas toisaalta tutkittavan ilmiön yksilöllisyys on tullut huomioida. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 136) luonnehtivatkin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta toisiaan täydentäviksi suuntauksiksi. Monimenetelmällisen tutkimusotteen avulla voidaan edesauttaa luotettavan tutkimustuloksen saavuttamista (Eriksson & Koistinen, 2014, 10).

Monimenetelmällisenä lähestymistapana käytetään triangulaatiota, jonka tavoitteena on verrata, yhdistää sekä vahvistaa kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tuloksia kuvatakseen ilmiötä luotettavasti (Creswell & Clark, 2007, 64–65). Tavallisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat syiden ja seuraussuhteiden lait, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä painotetaan todellisen elämän kuvaamista (Hirsjärvi ym., 2009). Hirsjärvi ym. (2009, 136) korostavat, että metodi on kuitenkin enemmän kuin kerätty aineisto. Hyödyntämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistonkeruutapaa, saadaan tutkittavasta kompleksisesta ilmiöstä mahdollisimman monipuolisesti tietoa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

Tämän tutkielman tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus, jonka avulla pyritään saamaan syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi ym., 2009, 134). Tapaustutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on määritellä, analysoida ja ratkaista tutkimusongelma tarkastelemalla tapausta. Tutkittavaksi tapaukseksi voidaan määritellä esimerkiksi yksikkö, projekti, ilmiö tai prosessi. (Eriksson & Koistinen, 2014.) Tässä

tutkielmassa tapaukseksi on määritelty työntekijän sitoutumisen ilmiö, jonka kontekstina toimii organisaatio. Tapaustutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumetodeja ovat muun muassa haastattelut ja dokumenttien tutkiminen, joita molempia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym., 2009, 135).

Monimenetelmällisyys soveltuu tapaustutkimukseen erityisen hyvin, kun laadullista dataa halutaan edistää määrällisen datan avulla (Creswell & Clark, 2007, 33). Tapaustutkimukselle on monimenetelmällisen tutkimuksen tapaan ominaista yhdistää useampia aineistoja, mikä teki tämän tutkimuksen tutkimusstrategian valinnasta luonnollista (Eriksson & Koistinen, 2014). Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan analyysia ja tulkintaa voidaan rikastaa soveltamalla aineistonkeruumenetelmien triangulaatiota tulkinallisessa tapaustutkimuksessa.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin monimenetelmällisesti, yhdistäen kvantitatiivisesti ja kvalitatiivisesti kerättyä aineistoa. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyrittiin tunnistamaan organisaatiotasolla työntekijöiden sitoutumisen tilaa sekä kartoittamaan lyhyesti laajalta joukolta niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti sitoutumisen kokemukseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella tavoiteltiin syvempää ymmärrystä sitoutumisen tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä antamalla informanteille mahdollisuus kuvailla omin sanoin kokemuksiaan. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa on mahdollista painottaa kvantitatiivisuutta tai kvalitatiivisuutta (Creswell & Clark, 2007). Tässä tutkimuksessa painotus on kvalitatiivisessa aineistossa, jota edustaa merkittävä osa tutkimusaineistosta.

Tutkittavan ilmiön aineisto kerättiin useasta lähteestä kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisenä toteutettiin kyselytutkimus Fastemsin henkilökunnalle. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa organisaatiotasolla sitoutumisen olosuhteita sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kyselytutkimukseen vastanneiden keskuudesta kerättiin vapaaehtoisten haastateltavien yhteystiedot, jonka jälkeen toisessa vaiheessa toteutettiin vapaaehtoisten joukosta valittujen henkilöiden teemahaastattelut. Teemahaastatteluilla

pyrittiin selvittämään yksityiskohtaisemmin sitoutumisen muodostumista ja tuomaan tutkimukseen yksilönäkökulmaa. Kyselyn ja haastattelujen lisäksi aineisto koostuu lähtöhaastatteluista. Kirjallinen kahdeksan lähtöhaastattelun aineisto saatiin Fastemsilta. Kaikki tutkittavat olivat kysely- tai haastatteluhetkellä työsuhteessa Fastemsiilla.

Aineiston keruu aloitettiin joulukuussa 2018 toteuttamalla sähköinen kyselytutkimus Fastemsin Suomen organisaation henkilöstölle. Kyselyn yhteydessä kerättiin erillisellä lomakkeella vapaaehtoisia haastateltavia tutkimukseen. Vapaaehtoiseksi ilmoittautui yhteensä 13 henkilöä, joista 8 valittiin haastateltaviksi. Haastateltavien valinnan perusteena käytettiin palvelusvuosien määrää, jotta haastattelut vastaisivat mahdollisimman laajasti eri ikäryhmiä ja työssäoloaikoja, joita kyselytutkimuksen taustatiedoissa ilmeni. Teemahaastattelut toteutettiin helmikuun 2019 aikana valituille henkilöille. Valmiina aineistona saadut lähtöhaastattelut oli toteutettu jo ennen tutkimuksen alkua vuoden 2018 aikana Fastemsin henkilöstöjohtajan toimesta.

3.2.1 Kysely

Kysely toteutettiin Fastemsin sitoutumisasteen kartuttamiseksi sekä teema- ja lähtöhaastatteluiden vertailukohdan selvittämiseksi. Kyselyn kohderyhmänä toimi koko Fastems Oy Ab:n henkilöstö. Itse täytettävä kysely sopii Nardin (2018) mukaan hyvin muun muassa asenteiden ja mielipiteiden sekä sellaisen käytöksen tutkimiseen, joka saattaisi muuttua kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa. Lisäksi kyselytutkimuksessa tutkija ei pääse vaikuttamaan toiminnallaan vastauksiin kasvokkain tapahtuviin haastatteluihin verratessa, mikä lisää kyselytutkimuksen luotettavuutta. Kyselytutkimus mahdollisti myös vastaajien anonymiteetin, mikä voi yhtäältä madaltaa vastaamisen kynnystä, mutta toisaalta tutkija ei voi olla varma vastaajan henkilöllisyydestä. (Nardi, 2018.) Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin sähköpostitse vastaajien työ sähköpostiin, mikä edesauttoi haastateltavien tunnistamista kohderyhmäksi, vaikka yksittäisiä vastaajia ei voitu tunnistaa. Anonymiteetin avulla vastaajia kannustettiin kertomaan avoimesti ja rehellisesti kokemuksistaan.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 272:lle työntekijälle, joista 90 vastasi kyselyyn. Näin ollen kyselyn vastausprosentti oli 33 %. Organisaatiossa on saatu sähköpostitse

lähetettyihin kyselyihin aikaisemminkin samankaltaisia vastausmääriä, minkä vuoksi 90 vastauksen otosta voidaan pitää riittävänä. Kyselyssä huomioitiin tutkimuksen kannalta oleellisena taustatietona vastaajien työsuhteen kesto. Varsinaisia kysymyksiä oli kyselyssä 15, joista 13 mukailivat osin Gallup Workplace Auditin Q12 -väittämiä (Harter ym., 2016) ja kaksi muuta kysymystä olivat avoimia tutkijan asettamia kysymyksiä.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa tapausorganisaation sitoutumiseen vaikuttavia olosuhteita. Vastaukset kysymyksistä 1–13 kerättiin intensiteettiä mittaamalla, toisin sanoen likert-asteikolla, joka sopii asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen silloin, kun halutaan selvittää vastaajan tuntemuksien vahvuutta (Nardi, 2018). Vastausvaihtoehdot asettuivat asteikolle 1–5, jossa pienin arvo edusti vahvaa erimielisyyttä väittämään ja suurin arvo vahvaa yhtä mielisyyttä väittämään. Kysymyksen 1 avulla tarkasteltiin yleistä tyytyväisyyttä organisaatioon ja kysymyksillä 2–13 mitattiin työntekijöiden sitoutumisastetta. Tutkijan asettamat kysymykset 14 ja 15 olivat avoimia kysymyksiä, joihin informantit saivat vastata omin sanoin. Avoimet kysymykset soveltuvat erityisen hyvin ihmisten ajatusten selvittämiseen (Nardi, 2018, 79).

3.2.2 Teemahaastattelut

Haastattelut kuvastavat monimenetelmällisen tutkimuksen kvalitatiivista eli laadullista aineistoa. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan todellista elämää ja paljastamaan tosiasioita sen sijaan, että keskityttäisiin jo olemassa olevien totuusväittämien esittämiseen (Hirsjärvi ym., 2009, 161). Laadullinen tutkimus lisäksi mahdollistaa ilmiön tutkimisen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyrkii siten löytämään tutkittavasta ilmiöstä syvällisiä vastauksia edistääkseen ilmiön parempaa ymmärtämistä (Hirsjärvi ym., 2009, 160–166). Haastattelujen avulla pyrittiin selittämään sitoutumisen ilmiöön vaikuttavia tekijöitä ja tuomaan syvyyttä kysely- ja lähtöhaastatteluaineistoon, joissa tutkijalla ei ollut mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä eli teemahaastattelulla.

Teemahaastattelussa kysymykset kohdennettiin tiettyihin teemoihin, joiden tavoitteena oli selvittää haastateltavien tulkintoja asioista sekä heidän asioille antamia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Teemahaastattelu eteni teemojen varassa, jolloin haastateltaville ei välttämättä toistettu täysin samoja kysymyksiä vaan kysymysten muoto ja teemojen järjestys mukautuivat tilanteessa keskusteluun luontevimmin sopiviksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Teemahaastattelujen teemat jakautuivat tavoitteiden ja arvojen, työn odotusten, resurssien, kouluttamisen, kehittämisen ja uran, kommunikaation ja yhteistyön, arvostuksen ja osallisuuden sekä yleisen tyytyväisyyden ympärille.

Taulukko 3 Haastattelut ja haastateltavat

Haastateltava	Haastattelun ajankohta	Työsuhteen kesto	Haastattelun kesto
H1	11.2.2019	8	33:07
H2	11.2.2019	12	49:46
H3	11.2.2019	14	51:28
H4	11.2.2019	1	39:13
H5	11.2.2019	1	49:50
H6	20.2.2019	13	37:21
H7	20.2.2019	15	53:01
H8	20.2.2019	3	30:33

Taulukko 3 esittää teemahaastatteluihin osallistuneet haastateltavat sekä haastattelujen taustatekijät. Haastateltavat valittiin kyselytutkimuksen yhteydessä vapaaehtoisiksi ilmoittautuneiden joukosta niin, että joukko edustaisi mahdollisimman laajaa joukkoa työsuhteen keston osalta, jotta erilaiset uravaiheet tulisivat huomioituksi. Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan helmikuun 2019 aikana. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluhetkellä työsuhteessa organisaatiossa.

3.2.3 Lähtöhaastattelut

Lähtöhaastattelut saatiin valmiina aineistona Fastemsilta. Hirsjärvi ym. (2009, 189) korostavat kriittisyyden tärkeyttä valmiiden aineistojen tulkinnassa. Valmiin aineiston käsittely vaatii lisäksi tyypillisesti muokkaamista ja yhdistelemistä sekä tulkintaa ja tietojen normitusta vertailukelpoisuuden lisäämiseksi (Hirsjärvi ym., 2009, 189). Tästä

huolimatta lähtöhaastatteluaineiston hyödyntäminen nähtiin tutkimuksen kannalta niin oleellisena kuvaamaan tekijöitä ja syitä, jotka johtivat työntekijän päätökseen lähteä, että valmis aineisto päätettiin ottaa osaksi tutkimusta. Lähtöhaastatteluvien työsuhteiden kestot on kuvattu taulukossa 5 niin, että alle vuoden ja yli kymmenen vuoden pituisia työsuhteita ei ole tunnistettavuussyistä eroteltu.

Taulukko 4 Lähtöhaastattelut

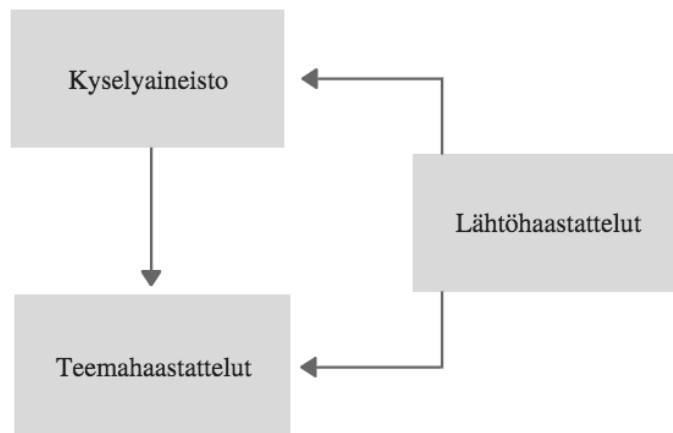
Haastateltava	Työsuhteen kesto (vuosia)
LH1	yli 10
LH2	2
LH3	yli 10
LH4	3
LH5	alle 1
LH6	alle 1
LH7	4
LH8	2

Lähtöhaastattelut toteutettiin huhtikuun ja syyskuun 2018 aikana Fastemsin henkilöstöjohtajan toimesta. Aineisto koostuu kahdeksasta erillisestä haastattelusta, joissa on käytetty samoja puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä. Puolistrukturoidut teemahaastattelut edesauttavat haastatteluiden vertailukelpoisuutta, kun haastateltavien kanssa on käsitelty samoja teemoja. Haastatteluaineistoon kirjattiin kysytyt kysymykset sekä vapaamuotoisesti informanttien vastaukset. Kaikki aineiston lähtöhaastattelut on toteuttanut organisaation henkilöstöjohtaja, jolloin vastauksien analysoinnissa on otettava huomioon haastattelijan subjektiiviset käsitykset työntekijän lähdön syistä.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiprosessi lähti liikkeelle kysely- ja lähtöaineiston pintapuolisella analyysillä, jotta isossa kuvassa havaittuja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden merkityksiä kyettiin tarkentamaan teemahaastatteluissa. Teemahaastattelujen toteuttamisen jälkeen nauhoitteet kirjoitettiin huolellisesti auki aineiston saattamiseksi käsiteltävään muotoon. Erikssonin ja Koistisen (2014, 33–34) mukaan

tapaustutkimuksen analyysitavalle ei ole erityisiä rajoituksia, mikäli sen avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Kyselyaineisto analysoitiin ensin, jonka jälkeen teemahaastattelu- ja lähtöhaastatteluaineistojen analyysi toteutettiin rinnakkain. Analyysissa kyselyaineiston merkityksiä tarkennettiin teemahaastatteluiden avulla ja lähtöhaastatteluja peilattiin sekä kyselyaineistoon että teemahaastatteluihin. Kuvio 8 hahmottaa aineistojen välisiä sidonnaisuuksia.



Kuvio 8 Aineistojen väliset sidonnaisuudet

Kyselyaineisto järjesteltiin kahdella tapaa aineiston analyysia varten, joista toinen organisaatiossa vietettyjen vuosien mukaan ja toinen sitoutumisasteen mukaan. Aineisto järjestettiin mahdollisimman tasasuuruisiin luokkiin vertaamista varten. Avoimille kysymyksille toteutettiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi luokittelemalla samankaltaiset tekijät kokoaviin luokkiin. Teema- ja lähtöhaastattelujen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa auki kirjoitettu haastattelu ensin anonyymisointiin, pelkistettiin ja tämän jälkeen ryhmiteltiin. Ryhmittelyssä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joista muodostuivat luokat ja alaluokat. Lisäksi teema- ja lähtöhaastattelujen analyysivaiheessa etsittiin merkityksiä kyselyssä mainituille sitoutumiseen vaikuttaville tekijöille. Lopuksi aineisto käsitteellistettiin johtopäätösten tekemisen tueksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valittiin menetelmäksi, sillä sen avulla kyetään ryhmittelemään haastattelujen merkityksiä, jolloin sitoutumista edistävästä tekijöistä voitiin muodostaa alaluokkia johtopäätösten tekemisen tueksi.

4 EMPIRIA

4.1 Työntekijöiden sitoutumisen tilanne Fastemsilla

Yleistä sitoutumisen tilannetta Fastemsilla voidaan kuvata melko hyväksi. Kyselytutkimuksessa asteikolla 1–5 tyytyväisyys työpaikkaan sai keskiarvoksi 3,99 kun taas sitoutumisastetta mittaavien kysymysten keskiarvoksi saatiin Likert-asteikolla 3,77. Sitoutumisasteen keskiarvo asettuu Likert-asteikolla hieman alle neljään, kuvastaen vastaajia melko sitoutuneiksi. Eroavaisuudet yleistä tyytyväisyyttä ja sitoutumisastetta kuvaavien lukujen välillä korostavat työntekijän sitoutumisen ilmiön moniulotteisuutta sekä sen erillisyyttä puhtaasta työtyytyväisyydestä. Pelkästään tyytyväisyyttä tarkastelemalla voi organisaation tilanteesta syntyä vääristynyt kuva, minkä vuoksi sitoutumisen eri osa-alueiden tarkastelu ja kehityskohteiden paikantamisen merkitys korostuu.

Kokonaisvaltaista tilannetta tarkasteltaessa Fastemsin työntekijöiden sitoutumisessa korostuvat positiivisina hyvät suhteet kollegoihin sekä kollegoiden sitoutuminen laadukkaaseen työhön (ks. taulukko 5). Lisäksi odotukset työstä, mahdollisuus oppia ja kehittyä sekä tarvittavien materiaalien ja tarvikkeiden saatavuus työstä suoriutumiseen saavuttivat korkean, yli neljän keskiarvon. Edellä mainitut tekijät voidaankin mieltää työntekijöiden sitoutumista edistävinä tekijöinä ja henkivän hyvin toimivaa yhteistyötä kollegoiden kanssa sekä yleistä luottamuksen ilmapiiriä, jotka puolestaan luovat turvallisuuden tunnetta. Myös merkityksellisyyden tunteen kannalta tärkeä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus viestii roolin rikastuttamisen ja oman uran kehittämisen mahdollisuuksista.

Puolestaan heikommaksi kyselyssä arvioitiin tunnustusten saaminen viimeisen seitsemän päivän aikana. Muut väittämien kokonaiskeskiarvon alle jääneet tekijät koskivat organisaation tavoitetta ja tarkoitusta, esimiehen välittämistä, kehittymään rohkaisemista sekä osaamisen edistymistä koskevia keskusteluja. Tunnustusten saamisen vähäisyys voi toimia heikentävänä tekijänä työntekijöiden sitoutumisessa,

mikäli työntekijät eivät koe saavansa tarvitsemaansa arvostusta ja palautetta. Organisaation tavoitteen ja tarkoituksen linkittymisen puute omaan työhön voi johtaa merkityksettömyyden tunteeseen, kun taas esimiehen välittämisen tunteen epävarmuus voi heikentää turvallisuuden tunnetta. Osaamisen edistymisestä keskustelemisen asettuminen toiseksi heikoimmaksi tekijäksi viestii palautteen annon ja säännöllisten kehityskeskustelujen puutteesta. Kuitenkin työntekijät kokivat saaneensa mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, mikä puolestaan viestii työntekijöiden itseohjautuvuudesta oman osaamisen kehittämisessä.

Taulukko 5 Kyselytutkimuksen väittämien keskiarvot korkeimmasta alimpaan

Väittämä	Vastausten keskiarvo n=90 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)
Minulla on töissä hyvä työkaveri	4,50
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	4,13
Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä	4,09
Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä	4,04
Minulla on tarvittavat materiaalit ja tarvikkeet työstä suoriutumiseeni	4,00
Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä	3,91
Koen, että mielipiteilläni on merkitystä	3,86
Organisaation tavoite ja tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä	3,61
Tunnen, että esimieheni välittää minusta henkilönä	3,60
Töissä on henkilö, joka rohkaisee minua kehittymään	3,46
Viimeisen 6 kk:n aikana joku työpaikallani on puhunut minulle osaamiseni edistymisestä	3,14
Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni	2,87
<i>Väittämien painotettu keskiarvo ja organisaation sitoutumisaste</i>	<i>3,77</i>

Taulukko 5 kuvastaa kaikkien vastausten keskiarvoja kysymyksittäin, riippumatta vastaajan saamasta sitoutumisasteesta eli 12 kysymyksen vastausten keskiarvosta yksilötasolla. Kuitenkin, sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseksi, kyselyn vastauksia tulisi tarkastella myös yksilöiden sitoutumisasteiden näkökulmasta. Vastaukset ryhmittäivät kolmeen luokkaan: sitoutumisaste alle 3 (n=12), sitoutumisaste 3–3,99 (n=41) ja sitoutumisaste 4–5 (n=37). Ryhmäjaottelun avulla voidaan paremmin käsittää, millaisia eroja vastauksissa on eri sitoutumisasteen ryhmissä.

Vastauksista on huomattavissa, miten heikoiten sitoutuneessa ryhmässä viimeisen puolen vuoden aikana työntekijöiden kanssa ei oltu keskusteltu osaamisen kehittymisestä ollenkaan (keskiarvo 1,00). Kahdessa muussa ryhmässä heikoimmaksi arvioitiin tunnustusten saamisen viimeisen 7 työpäivän aikana. Ryhmitellyissä vastauksissa on huomattavissa suurin kontrasti oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien suhteen. Alle kolmen sitoutumisasteen ryhmässä väittämä arvioitiin keskiarvolla 1,75, kun taas kahdessa korkeamman sitoutumisen ryhmässä keskiarvot olivat 4,07 ja 4,86. Oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien saaminen sai ylimmän sitoutumisasteen ryhmässä parhaan keskiarvon, kun taas keskimmäisen ja alimman sitoutumisasteiden ryhmissä parhaaksi arvioitiin läheisen kollegan omaaminen. Tuloksista on huomattavissa, miten erityisesti oppimis- ja kehittymismahdollisuudet näyttävät toimivat sitoutumisen tärkeänä ajurina.

4.2 Työntekijöiden sitoutumista edistävät tekijät Fastemsilla

Fastemsin työntekijöiden sitoutumisessa on havaittavissa selviä merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden tunteisiin vaikuttavia osa-alueita. Kyselyn yhteydessä informantteja pyydettiin nimeämään avoimesti tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilöiden kokemuksiin organisaatiossa. Taulukkoon 6 on vasempaan sarakkeeseen koottu tekijät, jotka mainittiin kyselyssä vähintään seitsemän kertaa tai useammin. Oikeanpuoleinen sarake puolestaan kuvastaa tekijän vaikutuksia yksilön kokemuksiin psykologisiin tiloihin. Eniten mainittu tekijä oli työyhteisö, jonka yli 60 vastaajaa oli listannut vastaukseensa. Erityisesti merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttavat tekijät painoutuivat vastauksissa. Toimialan ja yrityksen tuotteen mainitseminen positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä peilaa organisaation toimimista korkean teknologian ja uusien teknologioiden toimialalla, joissa työntekijöiden kädenjälki tavallisesti näkyy lopputuloksessa.

Ryhmittelemällä positiivisesti Fastemsin työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät sitoutumisasteen mukaan on huomattavissa selviä eroavaisuuksia alhaisimman ja korkeimman sitoutumisen ryhmien välillä (ks. liite 2). Alle 3:n sitoutumisasteen ryhmässä ei mainittu ollenkaan kehittymis- ja oppimismahdollisuuksia, kun taas korkeimmassa ryhmässä tekijä oli neljänneksi eniten mainittu. Eroavaisuus ryhmien

välillä korostaa kehittymis- ja oppimismahdollisuuksien merkitystä sitoutumisessa. Jo pelkästään positiivisen ilmapiirin, autonomian ja joustavuuden lisääminen näyttää vaikuttavan sitoutumisen kohentumiseen, sillä edellä mainittujen tekijöiden mainitseminen olivat merkittävimmät eroavaisuudet vähiten sitoutuneen ja keskivertaisesti sitoutuneen ryhmän välillä. Keskimmäisen ja ylimmän sitoutumisasteen ryhmien eroavaisuuksia tarkasteltaessa on huomattavissa, kuinka kehittyminen ja oppiminen mainitaan kaksi kertaa useammin sekä lisäksi vaikutusmahdollisuudet niin päätöksentekoon, tulokseen kuin kehittämiseenkin mainitaan uutena tekijänä.

Taulukko 6 Positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Fastemsilla

Työnkuva	Merkityksellisyys
Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet	
Vaikutusmahdollisuudet	
Autonomia	
Toimiala ja yrityksen tuote	
Työyhteisö	Turvallisuus
Ilmapiiri	
Esimies	
Kollegoiden asenne ja tuki	
Joustavuus	Käytettävyys
Työvälineet	

Työyhteisö ja työnkuva muodostivat kaikissa ryhmissä kahden eniten mainitun kärjen. Työyhteisöön viitattiin niin lähimpien kollegoiden, työtiimin kuin koko organisaation työntekijöiden mainitsemisella. Eniten mainittuna tekijänä työyhteisö peilaa organisaation kulttuuria sekä korostaa työyhteisön merkitystä jokapäiväisessä työssä viihtymisessä. Työnkuvan yhteydessä vastaajat mainitsivat erityisesti monipuolisen, haastavan, merkityksellisen ja vaihtelevan roolin. Työnkuvassa on kuitenkin huomioitava, että kyseessä on usein hyvin yksilöllinen rooli, jolloin työnkuvan mainitseminen toiseksi useimmin kuvastaa organisaation kykyä löytää ja yhdistää työntekijät heille sopiviin rooleihin. Työntekijän sitoutuminen ei kuitenkaan ole yksittäisistä siihen vaikuttavista tekijöistä kiinni vaan rakentuu merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden tunteiden laajalle pohjalle. Sitoutumisen pohjan monimuotoisuus on selvästi havaittavissa myös organisaatiotasolla mainittujen tekijöiden joukosta.

4.2.1 Merkityksellisyyden tunnetta edistävät tekijät

Työnkuva

Työnkuva oli työntekijöiden sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavista tekijöistä toiseksi useimmin esille nostettu tekijä kyselyssä. Roolin sopivuudella ja työn rikastuttamisella on Mayn ym. (2004) mukaan suurin vaikutus merkityksellisyyden tunteen syntymiselle. Työnkuvan mielekkyys voi kuitenkin saada useita eri merkityksiä riippuen vastaajasta. Työnkuvan merkityksiä tarkennettiin pyytämällä haastateltavia kuvailemaan työrooliaan ja kokemiaan odotuksia kyseisessä roolissa. Kaikki haastateltavat kokivat tietävänsä hyvin, mitä heiltä odotetaan organisaation puolesta työroolissa sekä näkivät roolinsa haastatteluhetkellä itselleen hyvin sopivaksi. Haastateltavien puheissa korostuivat erityisesti roolin tuomat jatkuvat oppimismahdollisuudet, jotka koettiin yhdeksi työroolin tärkeimmistä piirteistä.

”Tää antaa mahdollisuuden mennä sinne oman osaamisen ulkopuolelle, se on hauskaa. En ole kiinnostunut tekemään sitä mitä osaan, oon kiinnostunut tekemään sitä mitä mä en vielä osaa ja tää antaa siihen hyvät eväät. Tässä joutuu koko ajan toteamaan, että en tiedä, otan selvää.” (H3)

Oppimismahdollisuuksien merkitys välittyi kaikkien haastateltavien puheissa riippumatta organisaatiossa vietetystä ajasta. Yhtäältä, oppimismahdollisuudet nähtiin tärkeäksi tekijäksi roolin jatkuvan kehittymisen kannalta ja toisaalta, oppimismahdollisuuksia arvostettiin myös heti uran alkuvaiheessa. Roolin monipuolisuus tarjosi H8:n mukaan hyvän mahdollisuuden kehittää laajaa pohjaa tulevaisuuden urakehitykselle etenkin, kun tarkat tulevaisuuden tavoitteet olivat vielä avoimia.

”Kun on uran alkuvaiheessa, niin mun työ on tosi opettavaista, kun se skaala mitä meidän pitäis osata, on edelleen reilun kolmenkin vuoden jälkeen semmonen, että jos itellä riittää motivaatio niin siinä riittää opittavaa. Mulla ei oo sellasta suoraa visioo mitä mä haluan 10 vuoden päästä niin tästä saa laajasti kaikkee.” (H8)

Erityisesti rekrytointivaiheessa haasteita voi tuottaa työroolin täsmällinen kuvaaminen hakijalle ja joissakin tapauksissa työrooli saattaa tarkentua vasta työn alettua. Pahimmassa tapauksessa rekrytointivaiheessa kuvatun roolin ja todellisuuden välille voi syntyä odotusristiriita, kun taas parhaimmassa tapauksessa rooli muovautuu sopivissa määrin työntekijän persoonan ja luonnollisten lahjakkuuksien mukaan, kuten erityisesti H4:n tapauksessa oli käynyt.

”Jokapäiväisessä työssä mä teen niitä juttuja missä mun luonnolliset lahjakkuudetkin on ja se työrooli on tullutkin sellaiseksi, että pääsee tekeen niitä juttuja missä on tavallaan luontaisesti hyvä. Se ei välttämättä vastaa täysin sitä mitä rekryvaiheessa puhuttiin, mutta se on sit tässä mennyt uomiinsa silleen, että oon nykyroolissani organisaatiolle hyväksi, koska toteutan niitä luonnollisia juttuja ja kun se ei oo sellasta pakotettua.” (H4)

Haastateltavissa H4, H5, H6 mainitsivat voivansa hyödyntää persoonaansa ja luontaisia lahjakkuuksiaan roolissaan. Omien luontaisten vahvuuksien hyödyntäminen työroolissa nähtiin linkittyvän onnistumisen tunteisiin. Haastateltavien puheissa luontaisten vahvuuksien yhdistäminen työrooliin viestii siitä, että työrooli kohtaa yksilön minäkäsityksen kanssa. Haastateltavista H1, H2, H3, H7 ja H8 eivät suoraan puhuneet luonteestaan tai persoonastaan työnkuvan yhteydessä, mutta kaikkien puheista oli huomattavissa mahdollisuudet hyödyntää omia vahvuuksiaan työtehtävissään. Yleisesti vallitseva käsitys oli, että työnkuvan kehittämiseen haluamaansa suuntaan oli sopivasti mahdollisuuksia ja työroolia pystyi muovaamaan omannäköiseksi.

”Jos ajattelee meidän tiimin jäsenten rooleja niin meillä jokaisella on ollut mahdollisuus viedä sitä vähän omaan suuntaan ja tehdä siitä omannäköinen. Melkein jokaisella on omia kehitysprojekteja, ollaan erikoistuttu tiettyihin asiakkaisiin tai tiettyyn maantieteelliseen suuntaan, et sitä kautta on ollut mahdollisuus käyttää niitä omia vahvuuksia ja kertoo mitä haluaa.” (H6)

Työroolin kuvauksissa H5 nosti esiin yhtenä merkittävänä tekijänä mahdollisuuden kasvaa roolissaan. Tietoisuus siitä, että työroolille on suunniteltu looginen jatkumo vaikuttaa edesauttavan sitoutumisen muodostumista jo varhaisessa vaiheessa. H5:n

puheista oli selvästi nähtävissä, miten hän ymmärtää nykyisen roolinsa linkittymisen niin organisaation tavoitteisiin kuin omiin pidemmän aikavälin uratavoitteisiin.

”Mun rooli on mielenkiintoinen ja se on haastava ja se on mahdollisuus. Eli on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, päättää asioista, hallita asioita niin ne on oikeastaan sitä, mitä mun luonne on, missä mä koen olevani hyvä. Oikeastaan en ois muuten tänne ikinä tullu ensimmäisestä työpaikasta, jos en ois saanut sellasta filistä, että täällä mä pääsen nouseen sinänsä samassa positiossa yhden askeleen eteenpäin.” (H5)

Työntekijä voi ajoittain myös joutua työroolissaan tekemään päätöksiä, jotka ovat ristiriidassa työntekijän omien arvojen kanssa. Tällöin työnkuva voi vaikuttaa negatiivisesti merkityksellisyyden tunteen syntymiseen. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan kokemuksiaan omien ja organisaation arvojen yhteensopivuudesta sekä kuvailemaan tilanteita, joissa arvoriistiriitoja on saattanut syntyä työtehtäviä suorittaessa. Arvoriistiriitaan johtavia tilanteita ei haastateltavien mukaan pääosin synny päivittäisessä työssä, vaikkakin H7 ja H8 mainitsivat yksittäisiä tapauksia, joissa ovat joutuneet toimimaan osittain omien tapojen vastaisesti johtuen salassapitovelvollisuuksista tai organisaation toimintatavoista. Kaikki haastateltavat kuitenkin kuvailivat kokevansa organisaation arvot omiin arvoihin sopiviksi ja ymmärtävänsä yksittäisissä poikkeustapauksissakin syyt arvojen vastaiselle toiminnalle. Haastateltavista H4:n kuvaus arvojen merkityksestä työssä alleviivaa arvomaailmojen yhteensopivuuden tärkeyttä.

”Mähän tulin tänne sellasesta tilanteesta, että olin täysin ristiriidassa mun edellisen työnantajan arvomaailman kanssa. Mä lähdin sieltä nimenomaan sen takia, että mulla ei kantti enää kestänyt. Mä koen, että mun arvomaailma on tän firman kanssa kyllä ihan synkassa. – – Koen ehkä, että tänne tehdään rekrytoidessa aika hyviä arvofittejä sitten kuitenkin, otetaan semmosta väkeä töihin, joka jakaa ne arvot, jolloin ne jakaa ne arvot myös aika automaattisesti keskenään eli musta tuntuu, että myös kollegoiden kanssa on aika selkeesti samat linjat suurissa asioissa.” (H4)

Arvomaailma ei toisaalta rajoitu ainoastaan päivittäistä tekemistä ohjaaviin arvoihin. Organisaation olemassa olon tarkoitus ja tavoite voivat vahvistaa sitoutumista, kun työntekijä kokee päivittäisen työroolinsa tukevan suuremman tehtävän saavuttamista ja

sitä kautta jakaa yhteistä arvomaailmaa organisaation kanssa. H3 nostaa esiin, miten arvomaailman yhteensopivuus tarkoittaa hänelle omien arvojen ja tavoitteiden linkittymistä organisaatioon ja tätä isompaan kuvaan.

”Se iso maali mitä kohti tää firma juoksee on ihan sama kun se maali mitä kohti mä juoksen. – Paljon enemmän merkitystä on mun mielestä sillä isolla kuvalla ja isolla tähtäimellä, miksi tämä firma on olemassa muuten kun tekemässä rahaa omistajien taskuun.” (H3)

Kokonaisuutena työnkuva saa Fastemsilla merkityksiä, joissa toistuvat oppimisen, kehittymisen, luontaisten taipumusten hyödyntämisen sekä arvomaailman jakamisen teemat. Haastateltavista oli huomattavissa, että työrooli koettiin itselle sopivaksi sekä mahdollisuudet muuttaa ja kehittää roolia tiedostettiin. Organisaatiossa vuoden ajan työskennelleillä H4:llä ja H5:llä korostuivat hyvät kokemukset rekrytointivaiheessa viestitystä työnkuvasta sekä arjessa muotoutuneesta työnkuvasta, vaikka etenkin H4:n työnkuva oli tarkentunut asteittain. Haastattelut vahvistivat käsitystä siitä, miten merkittävää on, että organisaatio yhdistää työntekijän oikeanlaiseen työrooliin sekä tarvittaessa joustaa sopivan työnkuvan muodostumiseksi.

Kehittyminen, oppiminen ja uralla eteneminen

Kehittymis- ja oppimismahdollisuuksien vaikutukset sitoutumiseen olivat selvästi nähtävissä kyselyn tuloksista. Alimman sitoutumisasteen ryhmässä ei mainittu ollenkaan kehittymismahdollisuuksia, kun taas keskimmäisen ja ylimmän sitoutumisasteen ryhmissä maininnat jopa kaksinkertaistuivat. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan työnkuvan muuttumista vuosien saatossa sekä saamiaan kehittymismahdollisuuksiaan. H1 luonnehti työnkuvansa muuttuneen paljon aloittamisen jälkeen ja tasaisen kehittymisen kautta on otettu myös suurempia harppauksia.

”Oma tavote on kehittyä koko ajan nimenomaan tossa omassa tekemisessä ja tällä hetkellä oon siihen tyytyväinen. Siihen on kyllä todella hyvät mahdollisuudet tuolla, työtehtävät on haastavia koko ajan ja periaatteessa sitä mukaan kun tulee taitoa ja

tietämystä lisää niin pääsee haastavampiin hommiin ja kokoajan kehitty se käyrä siinä.” (H1)

Uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen voi linkittyä myös organisaation sisällä kasvamiseen ja uuden työnkuvan omaksumiseen. Työntekijöiden urakehityksen tavoitteena voi olla myös eteneminen esimiesrooliin. Urapolkujen suunnittelussa korostuu kuitenkin työntekijän omien henkilökohtaisten tavoitteiden kuunteleminen. Haastateltavista H2 ja H4 toivat selvästi esiin, ettei esimiehen rooli kiinnosta tulevaisuudessa, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation sisäisen urapolun muotoilussa ja kehittämistavoitteiden asettamisessa.

”– Tuntuu et ihmiset halua liikkuu joko sivuttaissuunnassa tai sitten ylöspäin niin mä en oo tippaakaan kiinnostunut siitä yläpään osasta niin sanotusti. Mä en halua silleen edetä vaan tehdä paljon erilaisia juttuja niin siihen täällä tuntuu olevan mahdollisuus et ihmiset on vaihtanu osastolta toiselle.” (H4)

Haastateltavista pidempään organisaatiossa työskennelleet kokivat, että työnkuva on tasaiseen tahtiin muuttunut ja kehittynyt. Kuitenkin H2 toi esiin, että kokee olevansa nykyisessä roolissaan talon sisäisen urapolkunsu päätepisteessä. Vaikka työnkuvan vaihtamiselle ei haastatteluhetkellä ollut H2:n mukaan kiirettä ja nykyinen tehtävä miellytti, nosti haastateltava esiin haasteen, joka voi tulla vastaan pitkissä organisaation sisäisissä urapoluissa – tasaisesti muuttuneelle työroolille ei ole tiedossa selvää jatkumoa ja työntekijä ei toivo uusia haasteita esimiestehtävän kautta. Tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksien epävarmuus voi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen.

”Sanotaan, että tällä polulla ollaan varmaan aika lailla siinä missä tässä talossa voi mennä. Et sit varmaan täytyy miettiä jotain isompaa muutosta työnkuvassa, jos haluaa jotenkin edetä ja ottaa huomioon tietenkin se, että ei halua sitä esimiestehtävää.” (H2)

Kehittymis- ja uramahdollisuuksien selkeyttämisen sekä tavoitteiden asettamisen työkaluna käytetään tavallisesti kehityskeskusteluja. Haastateltavista H1, H2, H3, H5, H6, H7 ja H8 kuvailivat kehityskeskusteluja säännöllisiksi. Kehityskeskusteluja ja pienempiä kehittymistä käsitteleviä juttutuokioita oli esimiehestä riippuen puolivuosisittain tai jopa kuukausittain. Haastatteluista oli huomattavissa, että käytännöt

vaihtelivat hyvin paljon tiimeittäin. Kehityskeskustelujen kokeminen tarpeelliseksi oli vaihtelevaa ja muun muassa H7 luonnehti, ettei ole kokenut kehityskeskusteluilla olevan vaikutusta, eikä tavoitteisiin kirjattuihin asioihin oltu palattu. Myös H8 koki epävarmuutta kehityskeskustelujen tavoitellun hyödyllisyyden suhteen, mutta uskoi kuitenkin niistä olevan jonkin asteista hyötyä. H3 nosti esiin kehityskeskustelujen ongelmallisuutena mahdolliset väkinäisesti keksityt tavoitteet.

”Joskus muinoin, kun meillä oli tiukemmin ohjattu kehityskeskustelukäytäntö niin sitten niitä kirjailtiin ylös. Se oli vähän kakspiippunen juttu, koska välillä oli pakko keksiä jotain, jotta keksittiin jotain, eikä sekään oo millään tavalla järkevää. Että sinänsä tää nykyinen tapa, että esimiehet katsoo mikä alaisilleen sopii on tämmöseen organisaatioon kauheen toimiva. Siinä vaan täytyy esimiehillä olla pelisilmää, et semmoset ihmiset, jotka haluaa, et niille kerrotaan mitä he tekee niin myös sit sen tiedon saa.” (H3)

Haastateltavien kokemuksissa korostuu kehityskeskustelukäytäntöjen tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden vaihtelevuus. Haastateltavista H4:n tapauksessa tavoitteet asetettiin työntekijän toiveiden mukaan itseohjautuvasti, käyden jatkuvaa vuoropuhelua esimiehen kanssa. Yhtäältä, kehityskeskustelujen avulla voidaan selkeyttää oppimistavoitteita ja edistää sitoutumista. Toisaalta, huonosti hoidettu kehityskeskustelu voi sitouttamisen sijaan luoda sitoutumattomuutta, mikäli se toteutetaan velvollisuuden vuoksi ilman aikomuksia seurata kehittymistä.

Vaikutusmahdollisuudet ja autonomia

Kyselyssä vaikutusmahdollisuuksien ja autonomian mainitseminen sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä moninkertaistui keskimmäisen ja ylimmän sitoutumisasteen ryhmissä. Vastaavasti alimman sitoutumisasteen ryhmässä ei juurikaan koettu vaikutusmahdollisuuden tai autonomian tunteita. Vaikutusmahdollisuuksilla voi olla useita merkityksiä ja kyselyssä vaikutusmahdollisuuksilla viitattiin työnkuvan muovaamiseen, päätöksentekoon, tulokseen ja kehittämiseen. Haastatteluissa H4 kuvaili vaikutusmahdollisuuksiaan jokapäiväisen työympäristön viihtyvyyden rakentamisessa sekä työtapojen luomisessa.

”Mä koen, että mun omat vaikutusmahdollisuudet on täällä organisaation sisällä siinä miten hyvin täällä väki viihtyy miten hyvä heillä on tehdä töitä noiden mun omien kehitysprojehtien tiimoilta. – – Ja se, että kokee, että voi vaikuttaa siihen miten tätä työtä tekee. – – Harvemmin varmaan kokee merkityksellisyyttä semmosis hommis mihin ei pysty yhtään vaikuttaan.” (H4)

Autonomian, päivittäisen päätöksentekomahdollisuuksien ja itseohjautuvuuden teemat toistuivat läpi haastatteluiden. Vastaukset peilasivat työntekijöiden mahdollisuuksia suorittaa omaa työtä valitsemallaan tavalla sekä työtapojen kehittämisen vapauksia. Haastateltavista H3 korosti arvostavansa työssään autonomiaa, mutta nosti samalla esiin autonomian mahdollisen kääntöpuolen, mikäli odotuksia ei kommunikoida riittävän selvästi.

”Mä oon tavallaan hyvin onnellinen siitä tilanteesta, että mun esimiehet ei puutu mun töihin millään tavalla. Niin kauan, kun ei tuu semmosta odotusristiriitaa, et ensin ei sanota mitä pitäis tehdä ja sit ollaan tyytymättömiä.” (H3)

Haastatteluista on tulkittavissa esimiehen merkitys autonomian tunteen syntymisessä. H8 kuvailuissa autonomiaa ja itseohjautuvuutta on esiintynyt koko tiimin tasolla jo ennen uusimman esimiehen tuloa. Esimiehellä on kuitenkin ollut vaikutusta siinä, että H8:n tiimi on voinut jatkaa itseohjautuvaa toimintatapaansa jatkossakin, mikä on koettu positiiviseksi tekijäksi vahvistaen osallisuuden tunnetta.

”Meillä ei ollu ees esimiestä käytännössä pitkä jakso ennen nykyistä esimiestä. Ollaan niin sanotusti itsenäinen tiimi ja ehdittiin jo tottua siihen, et ite määrätään ja kehitetään työtapoja. Se on jatkunut esimiehenkin kanssa, et se on hyvin avoin muiden kehitysehdotuksille.” (H8)

Haastatteluaineistoa kokonaisuutena tarkastellessa autonomia ja mahdollisuudet itseohjautuvuuteen saavat puheissa hyvin positiivisia merkityksiä. Työntekijät vaikuttavat voivansa osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon sekä saavansa äänensä kuuluviin. Vaikutusmahdollisuudet koettiin tärkeänä osana työroolia ja merkityksellisyyden tunteen syntymistä.

Työn ja toimialan merkityksellisyys

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, mitä merkityksellinen työ heille tarkoittaa. Vastauksissa korostui etenkin mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen sekä työn tulosten näkeminen konkreettisesti, niin lopputuotteen kuin aikaansaadun kehityksen kautta. H2 kuvaili merkityksellisyyden kumpuavan hyvin perusasioista, kuten yleisestä viihtymisestä ja itselle oikeasta toimialasta. Puolestaan H8 kuvaili merkityksellisyyden tunteen syntyvän siitä, että kykenee tekemään työssään hyvää muille sekä ylittämään itsensä. Merkityksellisyyden tunne yhdistettiin myös luottamuksen tunteeseen. H6 luonnehti merkityksellisyyden tunteen vaativan kollegoiden suunnalta molemminpuolista luottamusta hyvin hoidettua työtä kohtaan. Samankaltaisia piirteitä oli havaittavissa myös H1 kuvailussa, jossa hän korosti työn vastuullisuuden yhteyttä merkityksellisyyteen, jotta parhaaseen lopputulokseen päästäisiin.

”Se merkityksellisyys tulee siitä vastuullisuudesta, että meidän on pakko tehdä hyvää työtä, että tuolta mikään projekti tai järjestelmä toimis hyvin.” (H1)

”Et se työ on linjassa sen kanssa mitä haluaa muutenkin elämässä tehdä, kun se työ on kuitenkin sen kahdeksan tuntia päivästä arkipäivisin, niin se on aika iso siivu. Ja se että näkee työnsä jäljet, näkee kun noita järjestelmiä lähtee maailmalle.” (H4)

Haastateltavat kokivat ymmärtävänsä hyvin, miten heidän työ linkittyy osaksi organisaation tavoitteita. H4 nosti esiin, miten suuri osa arkipäivistä vietetään töissä ja korosti työn merkityksellisyyden vaativan linkittymistä omiin tavoitteisiin elämässä. Tässä yhteydessä merkityksellisyys vaikuttaa kumpuavan erityisesti toimialasidonnaisista tekijöistä ja tunteesta, että omalla työllään voi vaikuttaa organisaation lisäksi myös suurempiin, organisaation ulkopuolisiin asioihin. Hyvin samoilla linjoilla oli myös H7 kuvailemalla oman työnsä linkittymistä suurempaan kuvaan, valmistavan teollisuuden teknologiseen kehitykseen.

”Kyl mä ainakin oman työni merkityksellisyyden näkisin sen siten, että on tekemisissä sellasten asioiden parissa, mitkä on mielenkiintoisia ja luo sitä tulevaisuutta. Jos ajatellaan sitä valmistavan teollisuuden tulevaisuutta ja teknologista kehitystä et on omalta osaltaan mukana siinä.” (H7)

Vahva samaistuminen organisaation tavoitteisiin ja niiden kokeminen omakseen kumpuavat tärkeinä tekijöinä H3:n kuvailussa merkityksellisyyden tunteesta. Yhteisten pitkäaikaisten tavoitteiden jakaminen organisaation kanssa vaikuttavat lisäävän sitoutumisen tunnetta. Vastauksessa korostuukin sen tärkeys, että organisaatio kykenee viestimään tavoitteensa selvästi, jotta työntekijät kykenevät siihen samaistumaan.

”Palataanpa siihen 2017 strategiakalvoon missä kalvosatsi lähtee siitä että ’meidän firmalla on tarkoitus ja se tarkoitus on pitää valmistava teollisuus siellä missä se on’. Kun minä uskon siihen ihan vilpittömästi, mä olen samaa mieltä siitä asiasta. Se merkityksellinen työ tarkoittaa mulle sitä, että työskentelee jotain sellasta varten, mihin itse uskoo. Toinen merkitys on se, et tää on hauskaa ja mielenkiintoista. Mä luulen, et vaikka ois kuinka hauskaa ja mielenkiintoista, mut jos se isompi valo tunnelin päästä puuttuu niin sitä ei jaksa määräänsä enempää tehdä.” (H3)

Vastauksista on huomattavissa, miten kahta samanlaista merkityksellisyyttä kuvailevaa vastausta ei ilmennyt. Kuitenkin vastauksissa korostuu selvästi kaksi merkityksellisyyden puolta: työssä viihtyvyys sekä kokemukset siitä, että omalla työllään kykenee vaikuttamaan niin organisaation, kuin omiin tavoitteisiinsa. Moninaiset kuvailut korostavat entisestään sen tärkeyttä, että työnkuvan kautta pyritään rakentamaan työntekijälle ympäristö, jossa hänellä on mahdollisuus kokea merkityksellisyyden tunnetta juuri niiden tekijöiden kautta, jotka kyseinen yksilölle kokee tärkeimmiksi. Yleisesti ottaen työn viihtyvyys, hauskuus ja mielenkiintoisuus koettiin merkityksellisyyttä lisäävinä tekijöinä. Kuitenkin ennen kaikkea työn linkittyminen isossa kuvassa toimialaan ja omiin elämäntavoitteisiin ylipäättään vaikutti luovan oleellisen kontekstin merkityksellisyyden tunteen kokemiselle.

4.2.2 Työyhteisö ja organisaation ilmapiiri turvallisuuden tunteen ajureina

Suhteet kollegoihin

Työyhteisö oli kyselyssä eniten mainittu positiivisesti sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Työyhteisöön viitattiin niin omalla tiimillä kuin laajennetusti poikkitiimillisillä kollegoilla, joiden kanssa jokapäiväistä työtä tehdään. Lisäksi kyselyn väittämä, joka

käsitteli hyvän ystävän omaamista työpaikalla, sai väittämien parhaan keskiarvon. Hyvät suhteet kollegoihin ja esimieheen ovat tärkeitä turvallisuuden tunteen ajureita. Kaikki haastateltavat kokivat suhteet omaan tiimiinsä hyväksi. Kuvailuissa nousi myös esiin tiimin tärkeys osana omaa työssä jaksamista.

”Meillä toimii ihan älyttömän hyvin. Et jos on huono päivä kotona se tulee paremmaks kun tulee töihin. Naurua riittää ja tehdään hommia vakavasti, mutta huumorilla. Me tunnetaan toisemme hyvin. Tää on niin paineista työtä ja stressaavaa, että se vaatii sen, että tuntee toiset hyvin et sitä työtä pystyy sit kukin tekemään hyvin.” (H4)

Erilaisista ihmisistä koostuva tiimi nostettiin positiiviseksi tekijäksi H6:n toimesta. Eri taustat työyhteisössä voivat luoda myös oppimismahdollisuuksia ja tukea silloin, kun oma osaaminen ei riitä. Tiimi vaikuttaa olevan selvästi avainasemassa työn sujuvoittamisessa ja H6 korostaakin, miten toimiva yhteistyö kollegoiden kanssa on tärkeää.

”Jos ajattelee meidän omaa tiimiä niin se on aika hyvä kombinaatio erilaisia ihmisiä. Kokeneempia, vähemmän kokeneempia, erilaisella taustalla olevia ihmisiä et aina on joku keltä sä voit kysyä ja kenen kanssa sä voit keskustella ja toisaalta sä voit itekin antaa sille tiimille jotain. – – Mä näen niin et tää ei oo mikään yhden ihmisen show vaan tässä pitää olla niitä hyviä pelureita kenen kanssa hommat onnistuu.” (H6)

Haastateltavien kuvailuista ilmenee arvostus kollegoita ja heidän asiantuntijuutta kohtaan. Vastauksista on huomattavissa, miten työyhteisössä odotetaan, että jokainen kantaa vastuun omasta työstään. Kollegoihin luotetaan ja tarvittaessa työyhteisö toimii myös tukipilarina. H3 nostaa lisäksi esiin, miten etenkin fyysisesti samoissa tiloissa työn tekeminen edesauttaa yhteistyötä sen kautta, että ihmiset päätyvät helpommin katsomaan työasioita yhdessä. Sitoutumisen näkökulmasta edellä mainitut tekijät ovat tärkeässä asemassa turvallisuuden tunteen syntymiseksi.

Suhde esimieheen

Haastateltavien ja heidän esimiesten välisistä suhteista piirtyy kokonaiskuva, jossa korostuu haastateltavien mahdollisuudet käydä suoraa ja avointa keskustelua. H2 kertoi esimiessuhteen olevan tasavertainen, jossa titteleihin katsomatta kerrotaan hyvistä ja huonoista asioista suoraan puolin ja toisin. Myös H6 kuvaili esimiessuhdettaan hyvin keskustelevalaksi ja kaikki haastateltavat kokivat voivansa lähestyä esimiestään vapaasti. Jatkuva keskustelu korostui erityisesti H4:n kuvailuissa. Lisäksi H4 nosti esiin esimiehen ihmissilmän tärkeyden alaisten hyvinvoinnin takaamisessa.

”Mä käyn siellä päivittäin itseasiassa jutulla, että me kyllä puhutaan koko ajan niitä asioita läpi. – – Mun mielestä sillä on tosi hyvä ihmissilmä ja hän on osannut multakin kattoo semmosia. Mulla oli vähän ongelmia tietyn ihmisen kanssa siinä tiimissä mikä oli suoranaista päänaukomista viikkopalavareissa meikäläiselle ja mun esimies otti sen puheeks ennen, kun mä ehdin edes sanoa mitään, että se huomasi sen heti ja hoiti sen. Et se osaa kattoo noita ja järjestellä niin, että kaikilla on hyvä olla.” (H4)

Vaikka pääosin haastateltavat kokivat esimiessuhteensa hyväksi, oli osalla haastateltavista huomattavissa neutraalimpia lähestymistapoja esimiessuhteeseen. Mitään negatiivista sanottavaa ei haastateltavilla ollut, mutta esimiehen tarve ja kanssakäymisen tiiviys oli hyvin vaihtelevaa tiimistä riippuen. H5 nostaa esiin, miten esimies on tärkeässä asemassa yrityksen arjessa, mutta kokee hankaluutena esimiehen suuren alaisten määrän, jolloin esimiehen rooli jää pieneksi. H5 kokee, että oma suhde esimieheen on riittävällä tasolla, mutta yhteistyö on lopulta vähäistä. Kuitenkin tärkeimmäksi H5 kuvailee sen, että tarvittaessa esimies on tavoitettavissa.

”Sen ei tarvi olla näkyvä, mutta sen täytyy olla jossain niin, että se tavoitetaan, saa sen mitä tarvii siltä osin. Se on oikeestaan se. Mutta kaikki toimii niinku hyvin, ei siinä mitään.” (H5)

Positiivisesti sitoutumiseen vaikuttava esimiessuhde vaikuttaa rakentuvan Fastemsilla avoimesta ja jatkuvasta keskustelusta sekä tasavertaisesta suhteesta. Haastateltavasti riippuen esimies saattaa olla enemmän tai vähemmän saatavilla, johon erityisesti

alaisten määrä voi vaikuttaa, mutta tärkeänä piirteenä ilmenee mahdollisuus lähestyä esimiestä tarpeen vaatiessa.

Organisaation ilmapiiri

Organisaation ilmapiiri mainittiin kyselyssä kolmanneksi useimmiten positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Liki 27 % vastaajista mainitsi ilmapiirin, jota kuvailtiin muun muassa rennoksi. Haastateltavien puheet ilmapiiristä tukevat kyselyaineistoa ja erityisesti avoimuus korostuu hyvää ilmapiiriä rakentavana tekijänä. Vasta vuoden verran organisaatiossa työskennellyt H5 kuvailee kokemuksiaan ilmapiiristä alun alkaen keskustelevalle ja vastaanottavaisiksi.

”Oikeestaan se ydinasia viihtyvyyden suhteen on se työyhteisö ja se et täällä pääsee oikeesti helposti siihen kiinni. Täällä oikeesti on avointa, ei oo semmosta kyräilevää porukkaa jossain selän takana, kun tulee uusia vaan otetaan avoimin mielin vastaan ja sitten oikeesti täällä löytyy se keskusteluyhteys aika nopeesti ja pääsee tekeen.” (H5)

Turvallisuuden tunnetta tukee mahdollisuudet kysyä vapaasti kysymyksiä keneltä tahansa. H6 kuvailuista on huomattavissa, miten ilmapiirin avoimuus korostuu – mahdollisiin kysymyksiin saa asianmukaisen vastauksen eikä kysymistä pidetä negatiivisena asiana vaan kollegoiden apuun voi luottaa.

”Mun mielestä tää on siitä loistava organisaatio et täällä voi aina kysyä, täällä saa vastauksen ja koskaan ei oo tullu semmosta oloa et nyt mä kysyn jotain tyhmiä.” (H6)

Luottamus nousee esiin myös H7:n kuvailussa ilmapiiristä. Tämä ilmenee niin vapautena tehdä työtään haluamallaan tavalla. H7 korostaa luottavan ilmapiirin toimivan ennemmin lähtökohtana kuin erikseen ansaittavana.

”Mä tykkään täällä siitä et ihmisiin luotetaan ja et ei oo sellasta kauheeta kyttäyskulttuuria niin kun jossain firmoissa on. Mun mielestä ihmisiin pitää luottaa ja sit jos on ongelmia ja sit puututaan, mutta muuten ihmiset hoitaa yleensä hommansa parhaiten, kun ne saa vähän itte kattoo kuinka ne sen tekee.” (H7)

Haastateltavien kuvauksista piirtyy selkeä kuva, jossa ilmapiiri tukee sitoutumista. Joka päiväisessä työssä kokemukset luottamuksesta ja avoimuudesta tukevat turvallisuuden tunteen syntymistä. Haastattelut tukevat hyvin kyselyssä syntynyttä käsitystä siitä, että ilmapiiri Fastemsilla on sellaisella tasolla, että se tukee sitoutumista.

4.2.3 Resurssien vaikutus käytettävyyden tunteeseen

Resurssit ja työvälineet

Resurssinäkökulmasta kaikki haastateltavat kokivat omaavansa tarvittavat resurssit ja työvälineet työnsä toteuttamiseen. Organisaation vauhdikas kasvu peilautui haastateltavien puheisiin kiireellisyydestä. Aika ja kiire koettiin vaikuttavan osin negatiivisesti käytettävyyteen, mutta myös toisenlaisia näkökulmia kiireeseen esitettiin.

”Jos vaan kestää et sitä työjonoa on joskus enemmän ja joskus vähemmän niin aikaa on aina työpäivän verran ja siinä sit syntyy niin paljon, kun siinä syntyy. Toistaseks kun se työjono edes joskus myös lyhenee niin tilanne on ihan hyvä.” (H3)

Työvälineet, pitäen sisällään työkalu- ja ohjelmistopuolen koettiin hyviksi. Haastateltavat kokivat voivansa myös vaikuttaa tarvittaviin työvälineisiin. Yhtenä käytettävyyteen vaikuttavana tekijänä mainittiin myös kehitysprojektit ja muut työnkuvan ulkopuoliset aktiviteetit. Ylimääräisten projektien koettiin osittain vievän aikaa, mutta kuitenkin lisäävän työn mielekkyyttä sekä luovan oppimismahdollisuuksia.

”Tässä työssä sivuprojektit tuo oman mausteensa siihen, vaikka ne vie sitä aikaa niin siinä tulee sitä uuden oppimista.” (H5)

Käytettävyyden tunnetta voi vastausten perusteella vähentää liika kiire, mutta ajoittain alentunut käytettävyyden tunne voi tuoda lisää ulottuvuuksia esimerkiksi merkityksellisyyden tunteeseen. Haastateltavat kokivat, että pääosin niin sanotusti ylimääräiset tehtävät koettiin mielekkäinä ja niihin pääsi myös vaikuttamaan joustavasti. Joustavuus nostettiin myös yhtenä positiivisena tekijänä esiin kyselyssä, jossa se

yhdistettiin muun muassa työajan joustavuuteen sekä uusien asioiden kokeilemisen joustavuuteen. Samoja piirteitä oli huomattavissa myös haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että aika ajoin työ voi vaatia joustavuutta heidän suunnaltaan, mutta joustavuus nähtiin kuitenkin kaksisuuntaisena tekijänä.

4.3 Työntekijöiden sitoutumisen haasteet Fastemsilla

Kyselytutkimuksen avulla kartoitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat Fastemsin työntekijöiden sitoutumisen tunteen syntymiseen negatiivisesti. Nämä tekijät on koottu taulukkoon 7 niin, että vasen sarake kuvastaa negatiivisesti vaikuttavaa tekijää, joka on mainittu kyselyssä vähintään seitsemän kertaa tai useammin. Oikeanpuoleinen sarake kuvastaa sitoutumiseen osa-aluetta, johon tekijä vaikuttaa. Toisin kuin positiivisissa tekijöissä, negatiivisten tekijöiden listauksessa painottuvat turvallisuuteen ja käytettävyyteen liittyvät tekijät. Kyselyssä eniten mainittu tekijä oli työkuorma ja kiire, joka peilaa organisaation kasvukipuja. Lähes 40 % vastaajista mainitsi aikataulupaineet, työkuorman tai kiireen yhtenä sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Kiireen kapuaminen listan kärkeen peilaa hyvin selvästi organisaation kokemaa voimakasta kasvua ja sen seurauksia.

Työkuorman ja kiireen jälkeen eniten mainittuja tekijöitä olivat työympäristö ja yli organisaatiorajojen tapahtuvaa kommunikaatiota koskevat ongelmat. Työympäristö koettiin muun muassa meluisaksi, rauhattomaksi ja epäviihtyisäksi. Negatiiviset kokemukset työympäristöstä ovat seurausta osiltaan kasvusta ja sitä kautta ahtaaksi käyneistä työtiloista. Tähän ongelmaan oli kuitenkin jo kyselyhetkellä olemassa suunnitelma suuresta toimitilojen uudistushankkeesta. Kommunikaatiota ja yhteistyötä koskevat ongelmat mainitsivat 12 % vastaajista. Ongelmat koskivat kyselyn perusteella erityisesti yli organisaatiorajojen tapahtuvaa yhteistyötä, jonka juurisyitä selvitettiin syvemmin haastatteluiden avulla.

Taulukko 7 Negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Fastemsilla

Osaaminen ei kehity	Merkityksellisyys
Selkeiden tavoitteiden ja kokonaiskuvan puuttuminen	
Ura ei kehity	
Yhteistyö ja kommunikaatio-ongelmat yli organisaatiorajojen	Turvallisuus
Asioiden epäselvyys, sisäinen tiedonkulku	
Kannustuksen ja palautteen puute	
Palkkaus	
Työkuorma ja kiire	Käytettävyys
Työympäristö	
Yhteisten prosessien ja työtapojen epäselvyys	
Epäselvät vastuualueet tai vastuuhenkilöjaot	

Sitoutumisasteiden mukaisella ryhmittelyllä kyetään hahmottamaan osaamisen kehittymiseen liittyviä haasteita tarkemmin (ks liite 2). Ryhmittelyn avulla oli huomattavissa, miten osaamisen kehittymisen puuttuminen mainittiin ainoastaan alimman ja keskimmäisen sitoutumisasteen ryhmissä. Korkeimman sitoutumisasteen ryhmässä kukaan vastaajista ei erikseen maininnut, että osaamisen kehittämisessä olisi puutteita. Vastaavasti myös uran kehittymisen pysähtyminen mainittiin ainoastaan muissa, kuin korkeimman sitoutumisasteen luokissa. Huomattava ero eri sitoutumisasteen omaavien ryhmien välillä auttaa ymmärtämään, miten suuri vaikutus osaamisen ja uran kehittämisellä voi olla sitoutumiseen.

Muut kyselyssä mainitut tekijät jakaantuvat suhteellisen tasaisesti eri sitoutumisasteen omaavien ryhmien välillä. Kuitenkin yksi sitoutumiseen vaikuttava tekijä, palkkaus, omaa mielenkiintoisia piirteitä. Palkkauksessa koettiin olevan kehittämisen tarvetta muissa, kuin alimman sitoutumisasteen ryhmissä. Tulos antaa viitteitä siihen, että osaamisen kehittämismahdollisuudet painottuvat palkkaa enemmän työntekijöiden sitoutumisessa. Siinä missä korkeimman sitoutumisasteen ryhmässä palkka mainittiin negatiivisena tekijänä kolmanneksi useimmiten, ei alimman sitoutumisasteen ryhmässä sitä mainittu kertaakaan. Kysely antaa osviittaa, miten erityisesti osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuksia tarjoamalla sekä negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin puuttumalla voidaan pyrkiä purkamaan sitoutumisen esteitä.

4.3.1 Merkityksellisuuden tunnetta heikentävät tekijät

Osaamisen ja uran kehittämismahdollisuudet

Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet esiintyivät kyselyssä niin positiivisten kuin negatiivisten tekijöiden joukossa. Negatiivisessa mielessä osaamisen ja uran kehittämismahdollisuudet koettiin huonoimmiksi alimman sitoutumisasteen ryhmissä. Haastattelujen avulla pyrittiin ymmärtämään syvemmin, mitkä asiat vaikuttavat osaamisen ja uran kehittämismahdollisuuksiin. H7 koki, että kehityskeskusteluihin ei myöhemmin juurikaan palattu, mikä osaltaan voi toimia yhtenä osaamisen ja uran kehittämismahdollisuuksia heikentävänä tekijänä.

”En mä ainakaan oo kokenu et mun kohdalla ois ikinä palattu niihin asioihin. Jos sie on jotain ilmassu, että kiinnostusta tiettyihin työtehtäviin tai jotain niin ei se nyt kyllä mitään oo vaikuttanu. Et toi työtilanne ja resurssit sanelee aika pitkälle, et mitä mahdollisuuksia on.” (H7)

”Tosi huonosti (kannustettu kehittymään). Täs on varmaan kakskin asiaa, yks on se, kun nyt meinaa olla joka paikassa kiire niin se tahtoo jäädä sille seuraavalle prioriteetille. Ja sit toinen on varmaan se, kun tää on ihan tikahtumassa tohon uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. Täs on ehkä käyny vähän silleen, et se fokus on nyt siellä.” (H3)

Kuvailuista on huomattavissa ajallisten resurssien vaikutus kehittymismahdollisuuksiin. Organisaation liikevaihdollinen ja työntekijämäärällinen kasvu sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen ovat mahdollisia syitä, jotka vaikuttavat kehittymismahdollisuuksien rajallisuuteen. Tätä päätelmää tukee myös muiden haastateltujen kokemukset. Mahdollisuudet uuden opetteluun ja kehittymiseen koettiin hyvinä, mutta vastauksissa samalla ilmeni kiireen toimiminen kehittymistä rajoittavana tekijänä.

Kokonaiskuvan epäselvyys

Merkityksellisen työn kuvauksissa osa haastateltavista kuvaili omien tavoitteiden linkittymisen tärkeyttä organisaation tavoitteisiin. Yhtenevät tavoitteet toimivat merkityksellisyyden tunteen ajureina, kun taas puolestaan epäselvä kokonaiskuva ja strategia voivat heikentää merkityksellisyyden tunteen syntymistä. Kyselyssä kokonaiskuvan epäselvyyteen viitattiin useassa tapauksessa organisaation epäselvällä strategialla. Kommunikaatio on osittain avainasemassa siinä, miten strategisista tavoitteista työntekijöille viestitään ja miten hyvin työntekijät ymmärtävät tavoitteiden merkityksen työnsä kannalta.

”Nyt miettii et näitä strategiapäivityksiä mitä on tehty niin niissä on vaan numerot vaihtunu ja pistetään kalvolle viiskytä asiaa ja siihen liittyy tunnin esitys. Jos joku sanoo mulle, että ymmärrätkö yhtiön strategian niin voin rehellisesti sanoa, että en ymmärrä.” (H2)

Puutteet strategian viestimisessä voivat liittyä strategian monimutkaisuuteen. Strategiasta kuitenkin pyritään viestimään ja H5 nostaa esiin viestinnän avoimuuden niin hyvänä kuin huononakin tekijänä.

”Kyllä se, että jääkö kaikki selkeenä mitä johto määrittelee johonkin hienosti, no ei varmasti, mutta niitä isompia linjoja käydään täällä. On näitä kuukausi-infoja, että se tiedottamisen avoimuus on hyvää ja mä välillä kauhistelen et kuinka avointa se on. Kaikkia asioita ei mun mielestä pitäisi koko henkilöstölle välttämättä sanoa tai näyttää kaikkia lukuja.” (H5)

Kokonaiskuvan epäselvyys heijastuu myös työntekijöiden arkeen. H4 tarkoittaa, miten lähivuosina tehty liiketoimintayksikköjako näkyy osittain ristiriitaisina odotuksina ja heijastelee strategian epäselvyyttä.

”Ne näkemykset (ylimmällä johdolla) siitä mitä meidän päivittäin työ on, on vähän eriäviä ja se näkyy näiden liiketoimintayksiköiden kesken vähän semmosena eri suuntiin nykimisenä, mikä näkyy meidän työntekijöille tosi paljon. Vaatimukset voi jäädä vähän epäselviks tai jopa ristiriitaisiks.” (H4)

Haastateltavien kokemuksissa eniten kokonaiskuvan epäselvyyteen vaikuttavana tekijänä vaikuttaa toimivan liiketoimintayksikköjako. H3 korostaa jakoa seuranneena ongelmakohtana osaoptimoinnin ja yksiköiden eriytymisen.

”Mä haluaisin yhden Fastemsin. Tää BU (business unit) splitti on ihan kamala. Tää on epämotivoivinta mitä täs firmas on ikinä tehty. Kuinka voidaan pilkkoo firma neljään, ihan kauheeta. Se on siiloutumista, jos siinä kohtaa, kun esitellään organisaatiogrammi ja kaikki alottaa sillä et ’on sit tämmönen, mut me ei sit siilouduta’. Mut se peli on siinä kohtaa jo pelattu, et ihan varmasti siiloudutaan, se johtaa väkisin osaoptimointiin, vaikka sitä kuinka yritettäis estää.” (H3)

Epäselvät ja vaihtelevat käsitykset kokonaiskuvasta ja strategiasta viittaavat sekä liiketoimintajaosta syntyneeseen epävarmuuteen että vaikeuksiin hahmottaa strategisia tavoitteita osana omaa työkuva. Liian monimutkaiseksi rakennettu strategia voi heikentää omien ja organisaation tavoitteiden yhtenevyyttä ja sitä kautta merkityksellisyyden tunteen syntymistä.

4.3.2 Turvallisuuden tunnetta heikentävät tekijät

Yhteistyö ja kommunikaatio yli organisaatorajojen

Kokonaiskuvan epäselvyys heijastuu osittain myös turvallisuuden tunnetta heikentäviin kommunikaatio-ongelmiin. Liiketoimintayksikköjako on haastateltavien mukaan heikentänyt kommunikaatiota ja yhteistyötä organisaation sisällä etenkin silloin, kun kyseessä on eri liiketoimintayksiköiden välillä tapahtuva kommunikaatio. Haastateltavat kokivat kommunikaatio-ongelmien haittaavan pahimmillaan jopa päivittäisten asioiden hoitamista.

”Siinä (kommunikaatiossa) varmaan ois vähän parantamisen varaa poikkiteemillisesti ainakin. Kyllä se tarpeen vaatiessa toimii hyvin, mutta sitten päivittäisistä asioista ei tiedetä mitä missäkin tapahtuu, vaikka sinänsä ne meihin vaikuttaiskin.” (H1)

”Se (kommunikaatio ja yhteistyö organisaatiossa) on yhtä huonoa kun joka firmassa. Siinä on aina parannettavaa ja mitä enemmän mä otan täällä selvää niin sitä enemmän täällä ollaan siiloutuneita, vaikka pitäis olla avoimia.” (H5)

Kommunikaatio-ongelmat luovat epävarmuutta ja vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden käytettävyyteen, mikäli esimerkiksi tiedon kulkeminen vaikeutuu tai asioiden selvittämiseen joudutaan käyttämään ylimääräistä aikaa. H4:n kokemuksissa on nähtävissä tiimien sisäisen ja poikkitiimillisen kommunikaation välinen kontrasti.

”Siinä on kaikkea semmosia mystisiä, et toisaalta täällä ollaan avoimia ja tosi arvojen mukaisesti jaetaan asioita, mut siinä on semmosia jänniä jotain vanhoja klikkejä tai jotain mikä on uudelle työntekijälle vähän epäselvää et minkä takia tietyt porukat ei keskustele keskenään ja minkä takia sitä keskustelua on niin vaikee saada. – – Et päivittäisissä tehtävissä ja noiden tiimien sisällä se toimii ihan älyttömän hyvin. Täällä sanotaan suoraan ja tuetaan kaveria ja koko ajan välitetään tietoa ja käydään sanomassa, mut sit tommosia klikkejä löytyy ja se on itelle jotenki hankala asia, et miks niitä täällä on ja miks on niin vaikee saada samassa kerroksessa vierekkäin istuvat ihmiset puhuun toisilleen muutenkin, kun esimiehen kautta.” (H4)

Yhteistyöhön negatiivisesti vaikuttavana tekijänä mainittiin lisäksi epäselvyydet vastuualueissa ja vastuuhenkilöjaoissa. Haastateltavista H3 korosti yhteyshenkilöiden olevan päivittäisen työn suorittamisen kannalta tärkeitä. H2 nostaa esiin, miten epäselvyydet vastuuhenkilöissä voi vaikeuttaa työntekoa tai johtaa jopa kalliisiin virheisiin.

”Tietysti sitten organisatorisella tasolla et tiedettäis ketkä vastaa ja mistä asioista vastaa. Meidänki vehkeet on sellasia, et jos väärässä paikassa joku kysyy väärältä henkilöltä ja saa pikkasen sinne päin olevan vastauksen niin se virhe voi olla lopulta aika kallis. Pitäs olla selkee, et ketkä tietää ja vastaa tietystä osa-alueesta.” (H2)

Oma-aloitteisuus on H4:n mukaan ollut tärkeä tekijä kommunikaation sujuvoittamisessa eri tiimien välillä. Kuitenkin epäselvyydet vastuuhenkilöistä ja ontuva kommunikaatio luovat organisaatioon epävarmuutta, jolla voi olla seurauksia turvallisuuden tunteen heikentymiseen. Haastateltavien vahvat mielipiteet ja kokemukset kommunikaation

haasteista vahvistavat käsitystä siitä, että kyseinen tekijä vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen Fastemsilla.

Kannustuksen ja palautteen puute

Kyselyn väittämistä heikoimman keskiarvon sai väittämä, joka käsitteli palautteen saamisen viimeisen seitsemän päivän aikana. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan palautteen saamisesta hyvin vaihtelevasti. Osa haastateltavista koki, että palautetta tulee jonkin verran, mutta kaikki kokivat, että palautteelle olisi enemmänkin tilaa. H3, H5 ja H6 kuvailivat palautteenantokulttuuria sanalla ”suomalainen”. Suomalaisuudella viitattiin siihen, että palautetta ei juurikaan anneta, oli kyse sitten positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta. Haastateltavista H2, H3 ja H5 nostivat esiin palautteenannon merkityksen kehittymisen kannalta.

”Ei meille ainakaan tuu mitään palautetta ikinä mistään käytännössä. Se tavallaan on semmonen, mikä omalta osaltansa vähän estää kehittymästä siinä työssä, siis yksilö- ja organisaatiotasolla, että jos tehdään asioita mistä ei jälkeen päin kuulla mitään, meniks ne hyvin vai meniks ne huonosti, ja jos meni huonosti niin mikä meni huonosti.” (H7)

”Se on semmonen suomalainen. Eihän täällä palautetta töistään saa, se on hirveen valitettavaa, minä toimin ihan niin kun me kaikki muutkin. Joskus olen leikilläni sanonu, et se ois mukavaa, jos sais joskus edes haukut, että tietäis, että nyt löyty joku raja. Millä ihmeellä sitä paranee, jos ei ymmärrä, että nyt ei menny niin kun piti.” (H3)

Palautteen annossa ei selvästi kaivattu niinkään kehuja ja kannustusta vaan palautteen saaminen koettiin tärkeänä kehittymisen välineenä. Organisaation kiireisessä kasvutilanteessa myös positiivisella ja kannustavalla palautteella on hyvin todennäköisesti paikkansa etenkin turvallisuuden tunteen luomisessa. Ennen kaikkea haastateltavat kuitenkin kaipasivat rakentavaa palautetta työstään, jotta voisivat välttää virheiden toistamisen ja kehittyä roolissaan. Palautteen vähyys voi toimia turvallisuuden tunnetta heikentävänä tekijänä, jos se synnyttää epävarmuutta omasta suoriutumisestaan.

Palkkaus

Palkkausta ei mainittu sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä kyselyn alimman sitoutumisasteen ryhmässä vaan vasta tätä ylemmissä luokissa. Noin 9 % kaikista kyselyyn vastanneista mainitsi palkan yhtenä negatiivisista sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavista H2:n näkemykset palkkauksesta tukivat kyselystä piirtynyttä kokonaiskuvaa, jossa viihtyminen ja kehittyminen olivat palkkausta tärkeämpiä seikkoja.

”Mulla on paljon sellasia tuttuja, jotka vaihtaa työtä kuin sukkia sen rahan takii, niin monta kertaa mä oon kysynyt sitten ’okei se auttaa sua pari-kolme kuukautta ehkä ja sit sä oot samassa jamassa taas?’. Et okei, raha on ihan kiva et se tulee ja se palkka mitä sä saat, on kohtuullinen, mut kyl se et sä viihdyt siinä työssä ja tykkäät, niin on se oleellisempi. Ainakin omalla kohdalla.” (H2)

Kuvaus tukee vahvasti käsitystä siitä, että palkkauksen odotetaan olevan riittävällä tasolla. Se voi olla yksi monista sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, mutta haastattelujen sekä kyselyn perusteella Fastemsilla useat muut tekijät, kuten työyhteisö ja työnkuva ovat merkityksellisempiä. Kuitenkin, turvallisuuden tunteen syntymiseksi korostuu H2:n mainitsema palkkauksen kohtuullisuus.

4.3.3 Kiireen asettamat haasteet käytettävyyden tunteen syntymiselle

Työkuorma ja kiire

Selvästi eniten Fastemsin työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat negatiivisesti työkuorman suuruus ja kiire. Organisaation liikevaihdollinen ja henkilöstömäärällinen kasvu peilautuvat organisaation työntekijöiden käytettävyyteen. Liki 40 % kyselyyn vastanneista mainitsi kiireen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Haastateltavien kokemukset tukevat kyselyssä syntynyttä kuvaa – yhtäältä, aika resurssina koettiin riittämättömänä, mutta toisaalta haastateltavat kuitenkin ymmärsivät kiireen ja liiallisen työkuorman hetkellisenä tilana. H4:n tapauksessa organisaation kasvukivut heijastuivat

suurena työkuormana, johon uusien työntekijöiden pitkästä perehdytysajasta johtuen ei kyetä heti vastaamaan.

”Mulla on vähän liian iso työkuorma niin kun meillä kaikilla tällä hetkellä. Mä tiedän et se on välttämätöntä ja pakollista hetken aikaa, meille on tullut mun rooliin uutta väkeä, mutta tää vie vähintään sen puoli vuotta, että on yhtään kärryillä mistään ja vuosia et on paremmin kärryillä mistään. Niin mä ymmärrän, et mulla on hetken aikaa liian vähän tunteja, kunnes saadaan uudet ihmiset sisään.” (H4)

Kiireen ja työkuorman vaikutus käytettävyyteen vaihteli hyvin paljon työnkuvasta riippuen. Osaan työnkuvista kiire heijastui enemmän sykleissä, kun taas osalla työjono oli jatkuva. Haastatteluissa nostettiin esiin priorisoinnin merkitys niin kiireeseen vastaamisen välineenä kuin oman jaksamisen takaamisena. H6:n työnkuvassa kiire oli hyvinkin vaihtelevaa, mutta kuvailuista oli huomattavissa kiireen hallinnan ja joustavuuden merkitys.

”Kyllähän päivät vaihtelee hirveesti. Joskus on kiire, mut mä oon ainaki pyrkiny ite tekeen sen rajan, et mä en tee ylipitkää päivää. Toki ne pakolliset hommat on tehtävä, mut jossain tilanteessa se on vaan priorisoitava, koska on kuitenkin perhe. Pidemmän päälle päivän venyttäminen näkyy omassa jaksamisessa. Tähän asti oon ihan hyvin pystynyy suunnitteleen sitä mitä teen ja tarvittaessa joskus venyy pidempään.” (H6)

Suuri työkuorma ja kiire voivat vaikuttaa myös työntekijöiden kokemukseen siitä, miten hyvin omaa työtään kykenee tekemään. Tällöin kiire voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön kokemuksiin suoriutumisestaan, mikäli ajallisten resurssien puolesta ei anneta mahdollisuutta tehdä työtä niin hyvin, kuin toivoisi.

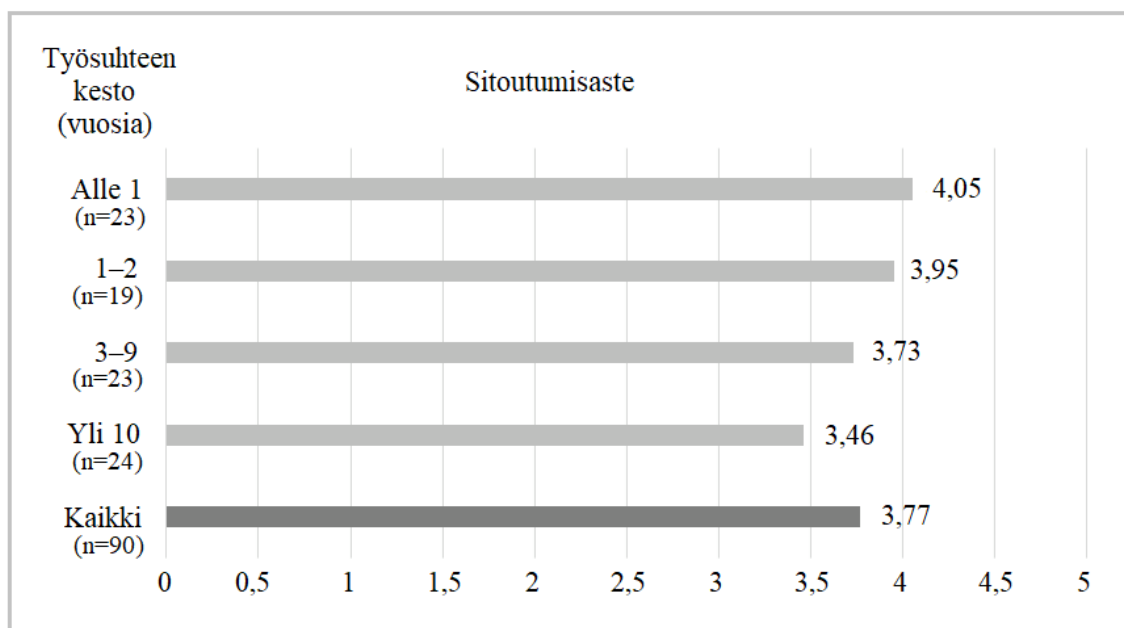
”Se ylikuormitus rajottaa sitä, kuinka hyvin sä voit tehdä omaa työtäsi niin se on vähän semmonen mikä ärsyttää. Jos sais sopivaks sen tasapainon niin en mä muuta tarttis.” (H8)

Kokonaisuutena kiireestä ja sen vaikutuksista Fastemsilla piirtyy hyvin selvä kuva. Kiire vaikuttaa välittyneen organisaation ilmapiiriin sen tiheiden mainintojen vuoksi. Haastateltavien kuvailut työkuormasta ja kiireestä tukevat tätä käsitystä, mutta samalla

syventävät ymmärrystä siitä, että työkuorma koetaan kuitenkin edelleen hallittavaksi. Puheista välittyy ymmärrys kasvua seuranneita haasteita kohtaan, sekä työntekijöiden joustavuus tilanteessa. Kuitenkin läpi haastattelujen kiire ja aikaresurssin niukkuus näyttävät asettavan haasteita niin oppimis- ja kehittymismahdollisuuksille, työstä parhaalla mahdollisella tavalla suoriutumiselle kuin käytettävyyden tunteelle.

4.3.4 Työvuosien vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Kyselyssä vastaajien taustatietoina kysyttiin työsuhteen kestoa. Tarkastelemalla työsuhteen keston vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen sekä peilaamalla sitä kaikkien vastaajien sitoutumisasteiden keskiarvoon saadaan syvempää ymmärrystä siitä, miten sitoutuminen elää työsuhteen keston mukaan. Kyselyyn vastanneiden työsuhteen kesto vaihteli kahdesta kuukaudesta jopa 40 vuoteen. Kuviossa 8 on esitetty sitoutumisasteiden keskiarvot työsuhteen keston mukaan. Jaottelut on tehty mahdollisimman tasaisiin ja vertailtaviin ryhmiin niin, että organisaatiossa alle vuoden työskennelleet ovat oma luokkansa ja kaikki vuoden ylittäneet työsuhteet on jaettu pyöristyssääntöjen mukaisesti omiin luokkiin. Sitoutumisaste perustuu kyselyn kahteentoista sitoutumista mittaavan kysymyksen keskiarvoon.



Kuvio 9 Muutokset sitoutumisasteessa organisaatiossa vietettyjen vuosien mukaan

Kuviosta 8 on huomattavissa, miten sitoutuminen laskee työsuhteen keston mukaan. Kyselyn perusteella muutokset sitoutumisessa ovat vähäisiä ensimmäisen kahden vuoden aikana, kun taas kaikkien vastaajien keskiarvo alitetaan 3–9 vuoden välillä. Pilkkomalla 3–9 vuoden työsuhteiden ryhmä pienempiin osiin on huomattavissa, että 3–6 vuoden työsuhteissa sitoutuminen laskee tasaisesti, mutta 7–9 vuoden välillä sitoutumisaste saa jopa 4,0 keskiarvon. Tarkkoihin työsuhteen kestoihin ja niiden vaikutuksiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä tarkastellessa suuremman 3–9 vuoden työsuhteet kattavan ryhmän pienempiä osia, jää otokseksi enää alle 10 henkilön ryhmiä.

Yli 10 vuotta työsuhteessa olleita oli kyselyyn vastanneista noin 27 %. Vastaajien joukossa oli myös useita yli 20 vuoden organisaation sisäisen työuran omaavia. Kuviosta 8 onkin nähtävissä miten pitkän, yli 10 vuoden työsuhteen omaavilla on koko organisaation keskivertoa alhaisempi sitoutumisen aste. Sitoutumisen ylläpitämisen näkökulmasta organisaatiossa tulisi muistaa huomioida myös pitkään työskennelleet työntekijät. H7 nostaakin esiin pitkän työuran ja etenkin ammattitaidon arvostamisen tärkeyden.

”Tietyllä tavalla mä nostaisin enemmän keskiöön semmosta oikeeta ammattilaisuutta tekemisessä. – En mä hae sitä, että automaattisesti pitkä työsuhde nostais sut johonkin asemaan, mutta jos kuvitellaan et annetaan samanlaisia töitä kuukauden talossa olleelle ja 20 vuotta talossa olleelle ja oletusarvo on se et ne selviytyy siitä samalla lailla niin kuvastaa sitä, ettei oikein ymmärretä mitä täällä oikeesti tehdään. – Menee tietynlaisen arvostuksen puolelle, että nähtäis ihan oikeesti se kokeneitten työntekijöiden arvo siinä työssä. ” (H7)

Työsuhteen kestosta ei voida välttämättä vetää yksilötasolla suoria johtopäätöksiä sitoutumisasteen muutokselle, sillä yksittäisiä vastauksia tarkasteltaessa jokaisesta työsuhteen keston ryhmästä on nähtävissä poikkeuksia suuntaan ja toiseen. Kuitenkin keskiarvottamalla pystytään havaitsemaan suuressa kuvassa, miten keskimäärin työsuhteen keston mukana heikentyy myös työntekijän sitoutuminen. Ymmärtämällä, miten tärkeää on ylläpitää sitoutumista myös organisaation pitkän linjan osaajilla sekä näyttämällä arvostusta ammattitaitoa kohtaan, voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijän lähtöaikeisiin.

4.4 Irtisanoutumispäätös sitoutumisen haasteiden seurauksena

Kuten työntekijän sitoutumisen, myös työntekijän irtisanoutumispäätöksen taustalla vaikuttaa usein monet eri tekijät. Tätä käsitystä vahvistavat kahdeksan Fastemsin työntekijän lähtöhaastattelua, joissa kartoitettiin lähtöä edellyttäneitä tilannetta sekä mahdollisia syitä lähdölle. Kaikki lähtöhaastateltavat nimesivät useampia tekijöitä, jotka vaikuttivat lähtöön ja toisaalta tekivät päätöksestä haasteellisen. Yhtä ainutta päätökseen vaikuttanutta tekijää ei osannut nimetä kukaan haastateltavista, vaan kyseessä oli aina usean tekijän summa. Lähtöhaastatelluilla työntekijöillä oli irtisanoutumishetkellä takanaan uraa Fastemsiä alle vuodesta jopa kahteenkymmeneen vuoteen.

Lähtöhaastattelut viittaavat vahvasti siihen, että päätökseen vaikuttavat eniten haasteet kehittymismahdollisuuksissa. Kaikki haastateltavat mainitsivat jossain muodossa kohdanneensa puutteita kehittymismahdollisuuksissa. LH5 koki saavansa uuden työn myötä laajemman ja vastuullisemman työnkuvan. Hyvin samankaltaisia kokemuksia oli myös LH6:lla, joka koki tehtävien olevan hyvin ylhäältä alaspäin saneltuja, jolloin uusi työ tarjosi enemmän vaikutusmahdollisuuksia. LH1, LH2 ja LH3 taas puolestaan kokivat uuden työn tarjoavan vaihtelua ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Uudet tehtävät nähtiin myös sellaisina, että haastateltava pystyi hyödyntämään paremmin ydinosaamistaan tai tekemään juuri niitä tehtäviä, jotka kokivat kaikista miellyttävimmiksi.

Erityisesti silloin, kun työntekijä lähtee etsimään uusia kokemuksia, voi organisaation olla vaikea välttää työntekijän irtisanoutumista. Lähtöhaastatteluissa oli kuitenkin huomattavissa, miten osan haastateltavista tapauksissa päätöksen tekeminen olisi voitu mahdollisesti välttää huomioimalla työntekijän tarpeet ja odotukset ajoissa. LH7 kuvaili irtisanoutumispäätökseen vaikuttaneen uuden työn oppimismahdollisuudet. Lähdöstä ilmoittamisen jälkeen oli LH7:n mukaan käyty keskusteluja vaihtoehtoisista tehtävistä Fastemsiä, mutta keskustelu oli käyty liian myöhään. LH7 arvioi, että mikäli keskustelut uramahdollisuuksista olisi käyty aikaisemmin, olisi päätös lähdöstä mahdollisesti jäänyt syntymättä. LH8 puolestaan kuvaili, että kehittymismahdollisuuksista oli keskusteltu, mutta muutosta ei ollut siitä huolimatta

tapahtunut. Kokemukset siitä, ettei kykene etenemään Fastemsilla olivat vaikuttaneet LH8:n päätökseen hakea uusia haasteita toisesta organisaatiosta.

Lähtöhaastateltavista LH4 puolestaan nosti esiin, miten Fastemsilla avautui tilaisuus muuttaa työnkuvaa ja edistää LH4:n kehittymistä, mutta organisaation puolesta ei kuitenkaan tehty mitään toimenpiteitä uran kehittämiseksi, eikä odotuksiin vastattu. Lisäksi LH4 koki, että hänen työnkuvansa ei ollut organisaation ydintehtävien kannalta kovin arvostettu. Arvostuksen puutteen kokeminen on voinut hyvin todennäköisesti vaikuttaa estävästi merkityksellisyyden tunteen syntymiseen. Edellä mainitut tekijät yhdistyivät työn muuttumiseen rutiininomaiseksi ja toisen organisaation työtarjoukseen, jolloin tilanne kulminoitui LH4:n päätökseen lähteä. LH4:n, LH7:n ja LH8:n haastatteluissa on huomattavissa yhtäläisyyksiä irtisanoutumiseen johtaneista tekijöistä, joissa kehittymismahdollisuuksien puute oli selvästi yksi päätökseen johtaneista syistä.

Lähtöhaastatteluissa esiintyi tiheästi myös palkan merkitys irtisanoutumispäätöksen tekemisessä. LH1 ja LH3 kertoivat, ettei uudesta työstä maksettavalla palkalla ollut vaikutusta päätökseen. Lähtöhaastatellut LH2, LH6, LH7 ja LH8 kertoivat palkan nousevan työpaikan vaihtamisen myötä, mutta kokevansa, ettei palkankorotuksella ollut varsinaista vaikutusta päätöksen syntymiseen. LH4 ja LH5 puolestaan kertoivat palkan nousevan ja sen olleen yksi päätöksentekoon vaikuttaneista tekijöistä. Suurin osa lähtöhaastatelluista ei siten kokenut palkalla olleen vaikutusta irtisanoutumiseen vaan keskiöön nostettiin erityisesti kehittymismahdollisuuksiin liittyviä syitä. Lähtöhaastattelut ovatkin hyvin linjassa sitoutumista käsitelleiden haastattelujen kanssa, joissa kehitys- ja oppimismahdollisuudet koettiin palkkaa tärkeämpiä.

Työntekijän sitoutumista koskevissa haastatteluissa kiire oli yksi sitoutumista estävistä tekijöistä. Lähtöhaastatteluissa esiintyi muutamia mainintoja kiireen vaikutuksesta työn sujuvuuteen. LH7 mainitsi lähtöhaastattelussaan, miten kiire vaikutti siihen, ettei hän kyennyt tekemään työtään haluamallaan tasolla ja sen olleen yksi päätökseen vaikuttaneista tekijöistä. Kiireen ja työkuorman merkitys irtisanoutumispäätöksen tekemisessä tulisikin siten huomioida yhtenä vaikuttavana tekijänä etenkin silloin, jos työntekijä kokee, että se rajoittaa työn tekemistä omien standardien mukaisesti.

Lähtöhaastatteluissa käsiteltiin myös irtisanoutumispäätöstä hankaloittaneita tekijöitä. Selvästi tärkeimmäksi koettiin organisaation työyhteisö ja kulttuuri. LH8 kuvaili, miten irtisanoutumisessa vaikeinta oli työyhteisöstä luopuminen. Lähtöhaastatteluissa korostettiin niin hyvää esimiestä, hyvää tiimiä, avointa johtajuutta, mahdollisuuksia epäonnistua ja kysyä sekä hierarkian puuttumista. Työyhteisö ja ilmapiiri olivat myös kyselyssä usein mainittuja, sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Lähtöhaastattelut tukevat käsitystä siitä, että läheinen työyhteisö voi vaikeuttaa irtisanoutumispäätöksen tekemistä.

Tarkastellessa lähtöhaastatteluja työsuhteen keston näkökulmasta, ei ole suoraan havaittavissa, että mitkään tietyt tekijät korostuisivat työsuhteen kestosta riippuen. Alle vuoden organisaatiossa työskennelleet LH5 ja LH6 eivät kokeneet, että rekrytointivaiheessa annettu kuva työstä ja käytännön työ eroaisivat toisistaan merkittävästi. Irtisanoutuminen ei siten johtunut virheellisen työnkuvan antamisesta rekrytointiprosessissa. Puolestaan yli kymmenen vuotta organisaatiossa työskennelleistä H1 korosti irtisanoutumispäätöksessään halua keskittyä itselleen mielekkäimpiin työtehtäviin ja H3 mahdollisuuksia kehittää itseään. Kuitenkin työsuhteen kestosta riippumatta työntekijät kaipaivat uusia haasteita, mahdollisuuksia oppia ja kehittyä sekä vaikuttaa. Edellä mainitut tekijät tukevat osaltaan työntekijän sitoutumista käsittelevistä haastatteluista ja kyselystä saatua kokonaiskuvaa Fastemsin työntekijöiden sitoutumisen lähteistä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja analysoida työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa tarkasteltiin case-organisaation työntekijöiden kokemuksia sitoutumiseen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen aineisto koostuu 90 vastauksen kyselyaineistosta, kahdeksasta teemahaastattelusta ja kahdeksasta lähtöhaastattelusta. Aineiston keruu toteutettiin kolmea erilaista lähestymistapaa hyödyntäen, jotta työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä saatiin muodostettua mahdollisimman moniulotteinen käsitys. Aineiston yhdistelyn ja analysoinnin avulla vastattiin tutkimuskysymykseen: mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumisen muodostumiseen case-organisaatiossa? Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi kartoittaa mitkä tekijät voivat johtaa työntekijän heikkoon sitoutumiseen ja irtisanoutumispäätöksen tekemiseen. Tutkimuksessa myös perustellaan, miksi työntekijöiden sitoutuminen on organisaatiolle merkittävää.

Aiemman tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutuminen rakentuu merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden psykologisten tilojen kautta, joista merkityksellisyydellä on merkittävin vaikutus sitoutumiseen. Sitoutumisen psykologisiin tiloihin puolestaan vaikuttavat muun muassa työn rikastuttaminen, roolin sopivuus, suhteet kollegoihin ja esimieheen sekä resurssit. (Kahn, 1990; Kahn, 1992; May ym., 2004.) Case-organisaatiosta saadut tulokset tukevat tätä väitettä. Tutkimuksessa positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden joukosta mainittiin eniten merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin kaikista useimmin mainittu tekijä oli turvallisuuden tunnetta edistävä työyhteisö, jota kuvailtiin muun muassa avoimeksi, tukevaksi, vastuulliseksi ja opettavaiseksi. Työyhteisöllä viitattiin suhteisiin kollegoihin ja esimieheen. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, miten suuresti organisaation ilmapiiriä ja työyhteisöä arvostettiin, ja miten erityisesti työyhteisö teki irtisanoutumispäätöksen tekemisestä vaikeaa.

Merkityksellisuuden tunteeseen vaikuttavista tekijöistä tärkein tekijä oli työnkuva, jossa korostui työnkuvan sovittaminen joustavasti persoonallisuuden ja osaamisen mukaan sopivaksi. Työnkuvan yhteydessä nostettiin tärkeänä tekijänä esiin autonomian merkitys työssä. Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, miten Fastemsin työntekijät pyrkivät toimimaan itseohjautuvasti ja arvostavat autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunteita (Deci & Ryan, 2000). Käytettävyyden tunteen syntymisessä tärkeimmäksi koettiin työn joustavuus niin työajan kuin uusien asioiden opettelun näkökulmasta. Käytettävyyteen vaikuttavia tekijöitä mainittiin kuitenkin vähemmän, kuin merkityksellisuuden ja turvallisuuden tiloihin vaikuttavia tekijöitä. Muita työntekijän sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä Fastemsilla ovat tutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet, autonomia, toimiala ja yrityksen tuote sekä työvälineet.

Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet osoittautuivat merkittävämmäksi eroavaisuudeksi alhaisimman sitoutumisasteen ja korkeimman sitoutumisasteen ryhmien välillä. Alimman sitoutumisasteen ryhmässä ei koettu mahdollisuuksia kehittyä ja oppia, kun taas korkeimman sitoutumisasteen ryhmässä kehittämis- ja oppimismahdollisuudet olivat merkittäviä positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulosten mukaan Fastemsin työntekijöiden sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työnkuvan ja työyhteisön rinnalla mahdollisuudet kehittyä ja oppia. Vaikka kehittymisen, oppimisen ja uralla etenemisen mahdollisuudet koettiin tutkimuksessa hyvin tärkeiksi, vaihtelee niiden toteutuminen hyvin paljon henkilöstä riippuen. Tutkimuksessa havaittiin, miten mahdollisuuksia uuden opettelulle oli tarjolla, mutta ajallisesti niihin tarttuminen ei kuitenkaan aina ollut mahdollista suuresta työkuormasta ja kiireestä johtuen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa negatiivisesti käytettävyyden tunnetta estävä kiire ja työkuorma. Fastemsin viime vuosien liikevaihdollinen kasvu, vuonna 2017 yli 40 % ja vuonna 2018 lähes 30 %, heijastuu mitä ilmeisimmin työntekijöiden käytettävyyden tunteeseen. Tutkimuksessa selvisi, että työkuorman lisääntymisen lisäksi myös uudet rekrytoinnit ovat vieneet työntekijöiden resursseja perehdyttämisen muodossa. Vaikka kiire ja työkuorma ovat tutkimuksen mukaan negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Fastemsilla, piirtyi tutkimuksen tuloksista kuva, jossa työntekijät kokevat hallitsevansa työkuormaa ja kiireen tunnetta. Tutkimuksen tuloksissa korostuu lisäksi eri tekijöiden

vuorovaikutuksellinen suhde. Kiire ja työkuorma vaikuttavat mahdollisuuksiin opetella uutta ja kehittyä, jolloin käytettävyyden tunteen esteet heijastuvat myös merkityksellisyyden tunteeseen.

Tutkimuksen mukaan Fastemsin työntekijöiden sitoutumisen esteitä ovat työkuorman ja kiireen lisäksi työympäristön häiriöt, tiimien väliset kommunikaatio-ongelmat, oppimisen pysähtyminen sekä selkeiden tavoitteiden ja kokonaiskuvan puuttuminen. Edellä mainituista erityisesti kokonaiskuvan epäselvyys asettaa haasteita merkityksellisyyden tunteen syntymiselle. Tutkimuksessa todettiin, että organisaation tavoitteisiin samaistuminen luo merkityksellisyyden tunnetta. Mikäli kokonaiskuva jää epäselväksi toimii se selvänä esteenä merkityksellisyyden tunteen syntymiselle. Lisäksi kommunikaatio-ongelmat niin tiimien välillä, kuin kokonaiskuvan viestimisessä aiheuttavat työntekijöiden päivittäisen työn suorittamiselle haasteita. Tutkimuksen mukaan pienemmän painoarvon saaneita, mutta osiltaan työntekijän sitoutumista estäviä tekijöitä olivat lisäksi kannustuksen ja palautteen puute, palkkaus, yhteisten prosessien ja työtapojen epäselvyys ja epäselvät vastualueet tai vastuuhenkilöjaot.

Tutkimuksessa todettiin, että työntekijän sitoutumisen heikentymisen seurauksena voi syntyä päätös lähteä organisaatiosta. Tutkimuksen tulosten mukaan irtisanoutumispäätös on useasta tekijästä johtuvaa, mutta erityisesti tarpeet oppia ja kehittyä sekä saada lisää vaikutusmahdollisuuksia korostuivat. Tuloksissa ei korostunut palkan merkitys irtisanoutumispäätöksen syntymisessä, mikä entisestään vahvistaa oppimis-, kehitymis- ja uramahdollisuuksien mahdollistamisen tärkeyttä. Vaikka työsuhteen kestolla ei ollut tutkimuksen mukaan vaikutusta irtisanoutumispäätöksen aiheuttamiin syihin, viittaavat tutkimuksen tulokset siihen, että työsuhteen kestolla on vaikutusta sitoutumiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa (Robinson ym., 2004) on havaittu, että pitkissä työsuhteissa sitoutuminen laskee tasaisesti. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä.

Työntekijän sitoutuminen osoittautui muodostuvan useista eri tekijöistä, joista merkittävimpiä ovat työnkuva, työyhteisö, kehitymis- ja oppimismahdollisuudet, joustavuus, vaikutusmahdollisuudet ja autonomia. Lisäksi työkuormaa vähentämällä, työympäristö rauhoittamalla, tiimien välistä kommunikaatiota kehittämällä ja kaikkien työntekijöiden osaamisen kehittämisen varmistamalla sekä selkeällä kokonaiskuvalla

voidaan pyrkiä vähentämään sitoutumisen esteitä ja kehittämään Fastemsin työntekijöitä sitoutuneemmaksi. Työntekijöiden sitoutumisen kehittämiseksi johtaminen on avainasemassa. Aiemmista tutkimuksista poiketen (esim. Kahn, 1990; Kahn, 1992; May ym., 2004) tässä tutkimuksessa toimiala ja yrityksen tuote todettiin tekijöiksi, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, kun ne koetaan yhteneviksi omien tavoitteiden kanssa. Toimiala ja yrityksen tuote voidaan mieltää osaksi työnkuvaa ja tätä kautta merkityksellisyyden tunnetta edistävinä tekijöinä. Tässä tutkimuksessa toimiala ja yrityksen tuote korostuivat omina sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä ja näin ollen niitä tulisi käsitellä erillisenä osana merkityksellisyyden tunteen syntymisessä. Toimiala ja yrityksen tuote toimivat uniikkina Fastemsin työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä, jonka avulla voidaan luoda kilpailuetua.

5.2 Kontribuutio

Tutkimuksen avulla on syvennetty ymmärrystä työntekijän sitoutumisen muodostumisesta yhden organisaation näkökulmasta. Tutkimus vahvistaa aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Kahn, 1990; May ym., 2004) havaittuja, työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden psykologisten tilojen kautta. Tutkimus tuo kontribuutiota tieteelliseen keskusteluun vahvistamalla aiemman tutkimuksen (esim. May ym., 2004) käsityksiä merkityksellisyyden painottumisesta työntekijän sitoutumisessa. Tutkimuksen tuloksissa esiintyy lisäksi selviä itseohjautuvuuden piirteitä (Deci & Ryan, 2000), jotka vahvistavat Meyerin ja Gagnén (2008) esittelemää ehdotusta itseohjautuvuusteorian integroinnista osaksi työntekijän sitoutumisen teoriaan. Case-organisaatiosta saadut tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että itseohjautuvuutta tulisi tarkastella oleellisena osana työntekijän sitoutumista.

Tutkimuksessa tunnistettiin lisäksi uusia työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toimialan ja yrityksen tuotteen merkitys nostettiin esiin omana tekijänä osana työntekijän sitoutumisen muodostumista. Lisäksi tutkimuksessa tuotettiin lisää tietoa merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttavista työn rikastuttamisen ja roolin sopivuuden

(May ym., 2004) piirteistä. Kuten aiemmissa tutkimuksissa (Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, 1990; Robinson ym., 2004; Shuck ym., 2011) tunnistettiin tässäkin tutkimuksessa kehittymis- ja oppimismahdollisuudet sitoutumiseen vaikuttavan tekijänä. Tässä tutkimuksessa kehittymis-, oppimis- ja uramahdollisuudet korostuivat sitoutumisen muodostumisen avaintekijänä. Kyseessä on merkittävä löydös, joka auttaa ymmärtämään syvemmin, miten jo yhtä sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää kehittämällä voidaan pyrkiä saavuttamaan korkeampaa sitoutumisen tasoa.

Tämän tutkimuksen tuottama tieto antaa kontribuutionsa tieteellisen keskustelun lisäksi käytännön liiketoimintaan. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti nostamaan esiin, mitkä työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat sellaisia, joihin organisaatio voi toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan. Yhtäältä, tutkimuksen tuottama tieto toimii työkaluna Fastemsin työntekijöiden sitoutumisen kehittämisessä. Tutkimustulosten avulla Fastems kykenee vaalimaan positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja kehittämään negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden tilaa. Toisaalta, tutkimuksen tieto on hyödyllistä kaikille työntekijän sitoutumisesta kiinnostuneille organisaatioille, eikä hyöty rajoitu ainoastaan case-organisaatioon. Tutkimuksen avulla organisaatiot voivat ymmärtää syvemmin työntekijän sitoutumisen merkityksiä sekä peilata niitä omaan organisaatioon.

Työntekijän sitoutumisesta kiinnostuneille organisaatioille tämä tutkimus tarjoaa syvempää ymmärrystä monimutkaisesta ilmiöstä ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden sidonnaisuuksista. Vaikka työntekijän sitoutuminen on organisaatiosidonnainen ilmiö, antaa tutkimus mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen tuloksia oman organisaation kontekstissa. Tämä tutkimus toimii kannustimena ja työkaluna mille tahansa organisaatiolle, jolla on halua ymmärtää organisaationsa työntekijöitä paremmin ja olla mukana luomassa merkityksellistä työtä, joka sitouttaa organisaation työntekijöitä vuodesta toiseen.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työntekijän sitoutumisen muodostumista sekä sitoutumisen esteitä on tässä tutkimuksessa tarkasteltu kansainvälisen yrityksen yhden organisaation näkökulmasta. Näin ollen mahdolliset kulttuurin vaikutukset sitoutumiseen ovat jääneet vähäisiksi. Laajempi, eri maantieteelliset sijainnit kattava tutkimus toisi työntekijän sitoutumisen ilmiöön lisää syvyyttä ja ymmärrystä kulttuurin vaikutuksesta eri tekijöiden painottumisessa. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi palautteen antoa kuvailtiin paikallista kulttuuria heijastelevaksi, mikä entisestään korostaa kulttuurin vaikutusten tutkimisen mielenkiintoisuutta.

Tässä tutkimuksessa omana sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä nostettiin esiin toimialan ja yrityksen tuotteen merkitys työntekijän sitoutumisessa. Jo pelkästään tätä yhtä sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää olisi mielenkiintoista tutkia eri toimialojen konteksteissa. Jatkotutkimusten avulla voitaisiin lisätä tietoa työntekijän ja organisaation yhteisten tavoitteiden merkityksestä sitoutumisen muodostumisessa sekä verrata eri toimialojen merkitystä työntekijän sitoutumisessa.

Eräs rajaussyistä tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäänyt näkökulma, jota voisi olla mielekästä tutkia enemmän, on sukupolven merkitys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Laajempi tutkimus siitä, miten sukupolvien väliset eroavaisuudet heijastuvat tekijöihin, joista sitoutuminen muodostuu, loisi syvempää ymmärrystä johtamisen välineeksi. Jotta useista sukupolvista koostuvien työyhteisöjen sitoutumista voitaisiin kehittää, tulisi organisaatioiden ymmärtää eri sukupolvien eroavaisuuksia työntekijän sitoutumisen kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan työntekijän sitoutumista ainoastaan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa koskemaan myös erityisesti esimiesten näkökulmaa koskevaksi. Tarkastelemalla työntekijän sitoutumista johtamisnäkökulmasta saataisiin lisätietoa myös sitoutumisen mahdollistamisen näkökulmasta, jolloin sitoutumisen johtamista ja sen haasteita voitaisiin paremmin ymmärtää sitoutumisen kehittämiseksi.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet

Tämä tutkimus on toteutettu monimenetelmällisesti, mikä osaltaan edesauttaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia verrattuna ainoastaan laadullisesta tai määrällisestä aineistosta koostuvaan tutkimukseen. Määrällisellä tutkimuksella kerättyä aineisto on pyritty selittämään laadullisen aineiston avulla. Validiteettiin voi kuitenkin vaikuttaa tutkittavan ilmiön monitulkintaisuus ja yksilöiden antamat hyvin erilaiset merkitykset samoille käsitteille. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa lisäksi tutkittavan ilmiön muuttuvuus. Tämä tutkimus on toteutettu yhden hetken läpileikkauksena tapausorganisaation työntekijöiden sitoutumisen tilasta. Vaikka tutkimus toteutettaisiin samassa kontekstissa, voi aineisto olla eriävä tässä tutkimuksessa saadusta aineistosta.

Tutkimuksen määrällisen aineiston luotettavuuteen vaikuttaa kyselylomakkeen monitulkintaisuus (Heikkilä, 2017). Kysymykset on pyritty laatimaan mahdollisimman yksiselitteisiksi, mutta vastaajat ovat tästä huolimatta voineet antaa erilaisia merkityksiä kysymyksille. Lisäksi avoimia kysymyksiä on voitu lähestyä eri näkökulmista. Määrälliselle aineistolle ei myöskään toteutettu erikseen muuttujien välisiä yhteyksiä mittaavia testejä, eikä tilastollisia testejä. Määrällinen aineisto analysoitiin pääosin laadulliseen aineistoon peilaten, jolloin määrällisen aineiston analyysi ei ole aukoton.

Tutkimuksen laadullinen aineisto pohjautuu kahteen erilaiseen haastatteluaineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon, että tutkijan oma tieto sekä oletukset ja arvomaailma vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen (Hirsjärvi ym., 2009). Aineistoa analysoitaessa on tehty oletuksia, joita tutkielman tekijä on peilannut omaan ymmärrykseensä ja arvoihinsa, eivätkä ne välttämättä vastaa aina haastateltavan näkemystä ja arvomaailmaa. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina myös tutkijan tulkintojen myötä subjektiivisiakin ajatuksia, jolloin täydellistä objektiivisuutta ei voida saavuttaa (Hirsjärvi ym., 2009). Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että tutkija työskentelee tapausorganisaatiossa, mikä osaltaan vaikuttaa tulkintojen objektiivisuuteen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa lähtöhaastatteluaineisto, joka ei ole tutkijan itsensä keräämä aineisto.

Tämän tutkimuksen näkökulma keskittyy työntekijän sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin organisaatiossa. Näin ollen tutkimuksessa ei ole huomioitu niiden tekijöiden vaikutusta, jotka ovat organisaatiosta riippumattomia. Tutkimuksen tulokset antavat tietoa niistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka rajautuvat organisaatioon ja sen vaikutusmahdollisuuksien piiriin, vaikka aikaisemman tutkimuksen perusteella (esim. Shuck ym., 2011) myös ulkoiset yksilötekijät, kuten perhe ja terveys voivat vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7–35.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729.
- Corporate Executive Board (2010). The Role of Employee Engagement in the Return to Growth. Bloomberg Businessweek.
- Corporate Leadership Council (2004). Driving performance and retention through employee engagement. *Washington, DC: Corporate Executive Board*, 32.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks CA: Sage.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508–525.

- Geldenhuys, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3S), 45S–63S.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., & Blue, A. (2016). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. *Gallup Poll Consulting University Press, Washington*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Heikkilä, T. (2017). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita (15. uud. p.)*. Helsinki: Tammi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (91–134). Emerald Group Publishing Limited.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 3, 2014.

- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943–956.
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60–62.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205–212.
- Mone, E. M., & London, M. (2009). *Employee engagement through effective performance management: a manager's guide*. New York: Routledge.
- Nardi, P. M. (2018). *Doing survey research: A guide to quantitative methods* (Fourth edition.). New York: Routledge.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). *Enhancing work engagement through the management of human resources*. Teoksessa K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (toim.) *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge, 380–402.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143–150.
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300–325.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 348–361.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330–1346.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300–326.

WWW-sivut

- PWC (2014). The keys to corporate responsibility employee engagement. Lainattu 16.11.2018, saatavilla:
<https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf>
- Towers Watson. (2014). 2014 Global Workforce Study – At a Glance. Lainattu 2.5.2019, saatavilla:
https://www.towerswatson.com/assets/jls/2014_global_workforce_study_at_a_glance_emea.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018). Ammattibarometri: Työvoimapula-ammattien määrä on lisääntynyt. Lainattu 26.1.2019, saatavilla:
https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/ammattibarometri-tyovoimapula-ammattien-maara-lisaantynyt

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

Taustatiedot

- Ikä
- Työsuhteen kesto

Kysymykset

1. Kuinka tyytyväinen olet Fastemsiin työpaikkana? (1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen)

Arvioi seuraavia väittämiä (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

2. Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni
3. Minulla on tarvittavat materiaalit ja tarvikkeet työssä suoriutumiseeni
4. Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä
5. Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni
6. Tunnen, että esimieheni välittää minusta henkilönä
7. Töissä on henkilö, joka rohkaisee minua kehittymään
8. Koen, että mielipiteilläni on merkitystä
9. Organisaation tavoite ja tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä
10. Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä
11. Minulla on töissä hyvä työkaveri
12. Viimeisen 6 kk:n aikana joku työpaikallani on puhunut minulle osaamiseni edistymisestä
13. Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä

Avoimet kysymykset

14. Kerro enintään kolme asiaa, jotka tällä hetkellä vaikuttavat negatiivisesti kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteesi työssä
15. Kerro enintään kolme itsellesi merkityksellistä asiaa, jotka vaikuttavat tällä hetkellä positiivisesti kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteesi työssä

Kysymykset 1–13 mukaillen osin Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman & Blue, 2016, 9.

Liite 2: Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät sitoutumisasteittain

Taulukko 1 Sitoutumista edistävät tekijät jaoteltuna ryhmiin sitoutumisasteittain

	Sitoutumisen tasoa edustavat ryhmät ja kunkin tekijän mainintojen lukumäärä			
Sitoutumista edistävä tekijä	Alle 3 (n=12)	3–3,99 (n=41)	4,0–5,0 (n=37)	Yhteensä (n=90)
Työyhteisö	7	31	24	62
Työnkuva	7	12	22	41
Ilmapiiri	1	11	12	24
Joustavuus	1	10	8	19
Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet	0	5	10	15
Autonomia	1	8	2	11
Vaikuttamismahdollisuudet	1	1	8	10
Esimies	0	3	4	7
Toimiala ja yrityksen tuote	0	3	4	7
Kollegoiden asenne ja tuki	1	3	3	7
Työvälineet	0	1	6	7

Taulukko 2 Sitoutumista estävät tekijät jaoteltuna ryhmiin sitoutumisasteittain

	Sitoutumisen tasoa edustavat ryhmät ja kunkin tekijän mainintojen lukumäärä			
Sitoutumista estävä tekijä ja mainintojen määrä	Alle 3 (n=12)	3–3,99 (n=41)	4,0–5,0 (n=37)	Yhteensä (n=90)
Työkuorma ja kiire	3	19	13	35
Työympäristö	2	9	6	17
Yhteistyö ja kommunikaatio yli organisaatiorajojen	2	5	4	11
Osaaminen ei kehity	4	6	0	10
Selkeiden tavoitteiden ja kokonaiskuvan puuttuminen	0	6	3	9
Palkkaus	0	3	5	8
Yhteisten prosessien ja työtapojen epäselvyys	0	5	3	8
Asioiden epäselvyys, tiedonkulku	1	3	4	8
Kannustuksen ja palautteen puute	2	5	1	8
Ura ei kehity	2	5	0	7
Epäselvät vastuualueet ja vastuuhenkilöjaot	0	4	3	7